

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra pedagogiky

Diplomová práce

Bc. Karel Mazánek

**Možnosti e-learningu ve vzdělávání s přihlédnutím
k psychologickým otázkám rozvojetvorného učení**

**E-learning possibilities in education taking into account
psychological aspects of creative learning**

Poděkování

Děkuji PhDr. Haně Krykorkové, CSc. za odborné vedení diplomové práce a všem respondentům za vstřícnost a spolupráci při empirickém šetření.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 23. 4. 2014

.....
Bc. Karel Mazánek

Anotace

Diplomová práce se pokouší kriticky nahlédnout na vzdělávání prostřednictvím e-learningu, kdy ústředním tématem jsou možnosti, které při propracované vzdělávací strategii tato forma vzdělávání nabízí. E-learning je v diplomové práci zasazen do celospolečenského kontextu vzdělávání v 21. století s ohledem na demografický vývoj české populace. Vedle představení a popisu nejdůležitějších součástí e-learningových kurzů se práce soustředí na samotný proces tvorby e-learningových kurzů, kde je využito zkušeností z firemní praxe, neboť právě ta je pro další výzkum v této oblasti velmi přínosná. Za podstatné v práci rovněž považujeme teoreticky rozvést pojem rozvojetvorné učení a ukázat jeho přínos k popisu možností e-learningu ve vzdělávání. V praktické části se věnujeme výzkumu e-learningu ve vybraných firmách, ve kterém se snažíme nastínit, jakým způsobem a jak efektivně je e-learning ve vybraných organizacích využíván.

Klíčová slova: e-learning, e-learningový kurz, vzdělávání, možnosti e-learningu, rozvojetvorné učení, firemní praxe, vzdělávací strategie

This diploma thesis is trying to critically look at education via e-learning, with the main topic being the possibilities which (with elaborated learning strategy) this form of education is able to offer. E-learning, in this work, is set into a society-wide context of education in the 21st century with regards to demographic development of the Czech population. Apart from the introduction and description of the main parts of e-learning courses, the thesis focuses on the creation process of these courses as such. Company/corporate experience, which is particularly beneficial here, is being widely used throughout this thesis. We consider it very important to theoretically elaborate on the term of 'creative learning' and show its contribution to the description of possibilities of e-learning in education. Afterwards, in the practical part, we focus on researching e-learning in chosen companies; in which we are trying to outline which way and how effectively e-learning is being used at chosen institutions.

Key words: e-learning, e-learning course, education, e-learning possibilities, creative learning, corporate practice, education strategy.

Obsah

Úvod	7
1. Nejvýznamnější koncepty společnosti a vzdělávací přístupy postmoderní doby	9
1.1. Společnost vědění	9
1.2. Informační společnost.....	10
1.2.1. Pojetí informační společnosti v dokumentech pro celoživotní vzdělávání	12
1.3. Společnost sítí.....	16
1.4. E-learning jako ekonomický nástroj vzdělávání naší doby	17
1.5. E-learning v souvislosti s životními požadavky nastupující Generace Y.....	19
2. Pojetí e-learningu a jeho složky.....	21
2.1. Historie e-learningu	21
2.2. Definice e-learningu a jeho pojetí	24
2.3. Formy e-learningu	26
2.4. Definice klíčových pojmů v e-learningu.....	28
2.5. Výhody a nevýhody e-learningu	30
3. Pojetí e-learningu a učení	34
3.1. Vybrané teoretické přístupy jako zdroje pro elektronické vzdělávání	34
3.2. Vliv moderních technologií na proces výuky z hlediska pedagogického	39
3.3. Vliv moderních technologií na proces výuky z hlediska psychologického	50
3.4. Řízené učení	55
4. Empirická část.....	59
4.1. Metodika šetření	59
4.1.1. Cíle empirického šetření a jeho zaměření	59
4.1.2. Popis výzkumného vzorku.....	60
4.1.3. Specifika šetření a použitá metoda pro sběr dat	64
4.1.4. Analýza získaných dat a jejich interpretace	65
4.2. Výsledky empirického šetření.....	67
4.2.1. Grafické znázornění dynamických vztahů mezi zkoumanými oblastmi.....	67
4.2.2. Kostra analytického příběhu.....	68

4.2.3. Zkoumané oblasti	69
4.2.4. Analytický příběh.....	83
Závěr	86
Seznam literatury.....	88
Seznam grafů.....	91
Seznam tabulek.....	91
Seznam příloh.....	92

Úvod

Současným trendem, který naplno proniká do systému vzdělávání v České republice i vzdělávacích strategií firem, je i výuka pomocí informačních a komunikačních technologií, neboli e-learning. Vzhledem k aktuální problematice dalšího vzdělávání, které bude hrát v profesních životech nejen pedagogických pracovníků rozhodující roli, jsme se rozhodli věnovat pozornost právě tématu e-learningu, který je, a bude v rámci dalšího vzdělávání nabízen jako komfortní a efektivní prostředek pro získání potřebného vzdělání.

Cílem práce je postihnout základní teoretická východiska e-learningu v kontextu postmoderních přístupů k rozvoji lidského kapitálu, popsat a definovat základní složky e-learningu a zjistit, jak se naplňují jeho možnosti v praxi.

Součástí práce je i empirické šetření, které je zaměřené na e-learningové manažery v šesti vybraných organizacích. Za použití výzkumné metody hloubkového rozhovoru si klademe za cíl zjistit a analyzovat, jakým způsobem a na jaké oblasti vzdělávání je e-learning v praxi využíván. Sektor podnikového vzdělávání jsme vybrali z následujících důvodů. Plnohodnotné studium e-learningu vyžaduje samostatnost, velkou dávku motivace a sebedisciplíny, kterou předpokládáme u vyzrálých a dospělých jedinců. Druhým důvodem je fakt, že studium na základních a středních školách probíhá až na výjimky pouze prezenčně, a je tudíž velmi obtížné v těchto příkladech nalézt plně distanční kurz.

Práci jsme rozdělili do čtyř kapitol, z nichž první tři mají teoretický charakter a poslední část je věnována empirickému šetření. Struktura práce je následující. Úvodní kapitola je zaměřena na širší teoretické souvislosti e-learningu s postindustriálními koncepty společnosti, na polemiku v oblasti současného přístupu ke vzdělávání a v neposlední řadě na jeho vztah k nastupující generaci, tzv. „Generaci Y“. V následujících kapitolách se snažíme popsat hlavní specifika a pojetí e-learningu včetně definice klíčových pojmů, jako online, offline a blended learning. Důležitou součástí jsou pak specifikované výhody a nevýhody elektronického vzdělávání. V poslední teoretické kapitole se pokoušíme zasadit e-learning do pedagogicko-psychologického kontextu vzdělávání včetně oblasti řízeného učení.

Empirická část práce obsahuje popis metodologie empirického šetření a shrnutí jeho výsledků do devíti vybraných oblastí. Oblasti jsme vybírali podle jejich vlivu na konečný vzdělávací efekt e-learningu na zaměstnance jednotlivých organizací. Součástí výsledků empirického šetření je grafické znázornění dynamických procesů, které zasahují do průběhu elektronického vzdělávání, a jejich krátký popis. V konečné fázi se poté věnujeme interpretaci výsledných zjištění našeho výzkumu.

1. Nejvýznamnější koncepty společnosti a vzdělávací přístupy postmoderní doby

1.1. Společnost vědění

„Společnost vědění“ je klíčovým konceptem dnešní doby, který charakterizuje nejenom vzdělávání v 21. století, ale postihuje i veškeré systémy společnosti (hospodářský, zdravotní, právní). Tento pojem jako první použil významný teoretik managementu Peter Drucker ve svém díle z roku 1969 **The Age of Discontinuity**. Jako synonymum můžeme použít „**společnost znalostí**“, což je termín, který se objevuje v souvislosti s termínem „učící se společnost“ od 90. let v dokumentech vzdělávací politiky Evropské Unie a je založen na předpokladech, že sociální stratifikace se bude odvíjet od znalostí každého člena společnosti. Klademe si tedy otázku, v čem se společnost vědění odlišuje od jiných konceptů společnosti, ze kterých ideově vychází?¹

Zásadním odlišujícím faktem je důraz teoretiků společnosti vědění na lidský faktor a zdroje, potažmo na jejich rozvoj, který činí člověka subjektem všech jednání. Zounek mj. zmiňuje, že ve společnosti vědění je reflektována úloha lidského kapitálu a jeho rozvoje, sociálního kapitálu, občanství, ekonomiky a dalších společensky zásadních problematik týkajících se života lidí.² Zounek ve spojitosti s vymezením společnosti vědění vůči dalším konceptům, o kterých se dále zmiňujeme, mluví o kvantitativním rozdílu, co se řešených problémů týče. Rádi bychom zde nastínili i hledisko kvalitativní. Základ k dalšímu vymezení rozdílu nám poskytnou samotné definice pojmů „**informace**“ a „**vědění**“.

Definice pojmu informace nám říká, že jde o:

1. zprávu, údaj

¹ Původním konceptem je tzv. „Postindustriální společnost“. Termín se poprvé objevil na semináři v Salzburgu v roce 1957, kde ho použil významný americký sociolog Daniel Bell, který ho dále rozvinul ve své práci z roku 1973 *Příchod postindustriální společnosti*. Zásadními znaky této společnosti je přechod pracovní síly do sektoru služeb, vznik nových technologií a důraz na teoretické poznání. Jiří Zounek popisuje Bellův koncept s důrazem na klíčovou roli informací a znalostí a vznikem nových elit. Postindustriální společnost zdůrazňuje především změny v sociální struktuře společnosti, kdy se formuje nová vládnoucí elita.

² Srov. Zounek, 2009, s. 20

2. číselné vyjádření množství údajů přenesené sdělovacím kanálem za časovou jednotku při přenosu zpráv (teorie informace)³

V obecném smyslu je informace chápána jako jakýsi obecný údaj o reálném prostředí.

Samotný pojem vědění (znalost) nám napovídá, že jde v jeho případě o trochu více, než o prostý údaj. Konrad Paul Liessmann říká, že „... vědění je celkovou formou prozkoumávání světa – jeho poznávání, chápání, porozumění“.⁴ Liessman, který podrobuje koncept společnosti vědění kritické analýze, dodává: „Vědění existuje tam, kde je možné něco vysvětlit nebo pochopit.“⁵

Kvalitativní vysvětlení rozdílu mezi věděním a informací je nasnadě. Disponujeme-li nějakou informací, nemusí tento fakt naše jednání nikterak ovlivnit, zrovna tak jako stovky informací valících se na nás každý den z nejrůznějších médií. Máme-li však znalost, například o předmětu našeho povolání, naše chování a jednání bude touto znalostí v časově neurčené době ovlivněno.

Koncept společnosti vědění tedy nejvíce ze současných náhledů na společnost (viz. níže) reflektuje úlohu člověka. Je však paradoxní, že pro vyjádření úlohy člověka a jeho možností se nejvíce v literatuře používají ekonomické termíny, jako zdroj či kapitál.

1.2. Informační společnost

Dalším z důležitých pojmů je „**informační společnost**“, který ačkoli se poprvé objevuje v 70. letech 20. století, zůstává stále velmi mlhavě vymezen. Určitým posunem v této problematice se stala práce anglického sociologa Franka Webstera z roku 2006, který vymezil 5 oblastí, na které byl v dosavadních definicích kladen důraz. Jedná se o tyto oblasti:

- Technologie (Technologies): dopad technologických vymožeností je tak velký, že musí vést k systematické transformaci společnosti

³Klimeš, 2005, s. 304

⁴Liesmann, 2010, s. 23

⁵Tamtéž, s. 24

- **Ekonomika (Economic):** definice podtrhující ekonomické souvislosti zdůrazňují vliv informační společnosti na ekonomiky států; v těchto definicích se hovoří o ekonomikách, které jsou založené na informacích, tzv. information – based economy
- **Zaměstnanost (Occupational):** hlavní myšlenkou těchto definic je přesun pracovníků do sektoru služeb; jsme svědky poklesu manuálních pracovních činností a vzestupu nových pracovníků, tzv. bílých límečků; jako důkaz je předkládán fakt, že 70% pracovní síly dnes působí v sektoru služeb
- **Prostor (Spacial):** tyto definice objevující se převážně v posledních letech, zdůrazňují význam informačních sítí, které mění naše vnímání prostoru a času
- **Kultura (Cultural):** kulturní definice se soustřeďují na vymezování informační společnosti vůči kulturním změnám současné společnosti⁶

Ve Websterově nástinu vidíme, že se charakteristiky dotýkají téměř všech oblastí každodenního života. Z českých autorů používá nejvýstižnější definici Jiří Zlatuška, který charakterizuje informační společnost využíváním digitálního zpracování, uchování a přenosu informací.⁷ Digitální informace jsou rychlejší, snadněji uchovatelné a mění podstatnou měrou ekonomické prostředí a způsob života směrem k větší efektivitě.

Informační společnost však s sebou nese i řadu nejistot, a to především v sociální oblasti. Jde o již zmiňovanou sociální stratifikaci, která je prováděna na základě přístupu k novým zdrojům, tedy informacím. Ve výhodě se tak ocitají lidé, kteří disponují novými informacemi a především finančním kapitálem a možnostmi si tyto nové informace zajistit. Bořivoj Brdička ve své knize *Role internetu ve vzdělávání* mluví o tzv. „**digitální propasti**“⁸ mezi lidmi, kteří mají, nebo naopak nemají přístup k novým technologiím a potažmo ke vzdělání. Brdička dále k tématu

⁶Srov. Webster, 2006, s. 8 - 20

⁷Srov. ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost. In: UVT MU zpravodaj [online]. 1998 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.ics.muni.cz/bulletin/articles/122.html>

⁸Brdička, 2003, s. 11

dodává: „V informační společnosti se uplatní hlavně ten, kdo dokáže informace přeměňovat na znalosti a pracovat v týmu, často bez osobního kontaktu s ostatními.“⁹

1.2.1. Pojetí informační společnosti v dokumentech pro celoživotní vzdělávání

Pojem informační společnost se poprvé objevil ve zprávě francouzské vlády z roku 1975, kde se stal jednou z vládních iniciativ. V roce 1987 vydává Evropská komise tzv. *Zelenou zprávu o komunikacích*, kde tvrdí, že skutečné evropské sjednocení nebude v budoucnu možné bez vybudování jednotné a vyspělé komunikační infrastruktury. Informační společnost je taktéž vymezena jako cíl v tzv. *Akčním plánu* Evropské Unie z roku 1987, který měl za důsledek liberalizaci telekomunikací v členských státech Evropské Unie. Pojem se v 90. letech 20. století objevuje jako klíčový ve strategických dokumentech také v USA či v Japonsku. V USA v roce 1988 vychází zpráva nazvaná *Telecom 2000 – Charting the Course for the New Century*, ve které americká Národní a telekomunikační administrativa (NTIA) dochází k závěru o nezastupitelném místě komunikačních a informačních služeb pro rozvoj americké ekonomiky.¹⁰ Blíže k 21. století, konkrétně ve dnech 23. a 24. března 2000 si v Lisabonu hlavy států a vlád vytyčily cíl, a sice aby se z evropské ekonomiky stala do roku 2010 „nejkonkurenceschopnější znalostní ekonomika na světě, se zvyšujícím se počtem pracovních míst a ekonomickým růstem“.¹¹ Neméně důležitým dokumentem je tzv. *Akční plán eEurope 2005*, který má za cíl rozšířit ve státech EU on-line veřejné služby, jako například e-government, e-learning nebo e-business. Není naším cílem se v práci zabývat, i když z hlediska časového odstupu by to bylo možné, zdali tyto cíle byly naplněny. Cílem je pouze nástin těchto klíčových dokumentů a postihu jejich následného vlivu na vývoj informační společnosti.

Pro Českou republiku, jako člena Evropské Unie, je naprosto zásadní spolupráce s mezinárodními a evropskými institucemi, jako jsou NATO, OECD, WTO, UNCITRAL či OSN, jelikož si je vědoma, že se musí začlenit do globálního procesu vytváření informační

⁹Tamtéž, 2003, s. 11

¹⁰Srov. ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost. In: UVT MU zpravodaj [online]. 1998 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.ics.muni.cz/bulletin/articles/122.html>

¹¹Závěry předsednictví ze zasedání Evropské rady v Lisabonu, 23. a 24. března 2000

společnosti. Právě globální shromažďování dat a jejich digitální zpracování je jejím hlavním plusem. Takovýto dokument, který udává směr i pro Českou republiku, je akční plán Evropské komise *Cesta Evropy k informační společnosti* z roku 1994, který do velké míry ovlivňuje i budování informační společnosti v České republice. Ve velké míře bude taktéž záležet na přílivu investic z evropských fondů a grantů do ČR k podpoře budování informační společnosti. V České republice byla na základě ustanovení vlády č. 293 ze dne 27. června 2007 ustanovena tzv. **Rada vlády pro konkurenceschopnost a informační společnost**. Cílem tohoto orgánu je především koordinace a podpora vlády v koncepčních otázkách informační společnosti. Dalšími podpůrnými orgány, které mají za cíl především zajištění transparentnosti v podnikatelském prostředí a státní správě, jsou **Rada vlády pro státní informační politiku** a **Úřad pro státní informační systém**.

Zřejmě nejzásadnějším dokumentem, který měl a stále má vliv na rozvoj ICT ve školách je dokument s názvem *Škola pro 21. století* s podtitulem *Koncepce rozvoje informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání pro období 2009 – 2013* (dále jen „konceptce“). Již to, že dokument vznikl, dokládá, že stát má aktivní zájem o zlepšení využívání ICT ve školách. Je rovněž nutné zmínit, že konceptce navazuje na tzv. *Koncepci 1999* zabývající se taktéž strategiemi pro zlepšení využití ICT ve školách. Téma ICT tedy není pouze módním tématem posledních let, ale je předmětem snah o zlepšení v poslední dekádě.

Mezi hlavní cíle konceptce patří:

- promítnout do vzdělávání pedagogických pracovníků současný vývoj s cílem ovlivnit metody implementace technologií ve výuce
- sladit využití vzdělávacích technologií s probíhající reformou (implementace do ŠVP) i s ověřováním výukových výsledků žáků (státní maturita)
- podpořit maximální vliv pedagogů na obsah aktivit realizovaných žáky prostřednictvím vlastních technických prostředků ve školním i mimoškolním prostředí
- komplexně se zabývat všemi kompetencemi potřebnými pro život v 21. století
- věnovat zvýšenou pozornost etice využití technických prostředků s cílem minimalizovat jejich zneužívání a posílit internetovou bezpečnost

- zajistit realizaci státní informační politiky ve vzdělávání tak, aby byly všem žákům vytvořeny srovnatelné podmínky a nedocházelo k významným sociálním dopadům způsobených rozvíráním digitální propasti¹²

Z cílů koncepce je patrné, že Vláda ČR si je vědoma nutnosti reakce současného vzdělávání na technologický vývoj posledních let, kdy se nové technologie dostaly do všech oblastí života. Při ignoraci současného vývoje ICT ve školství nemá Česká republika šanci uspět a být konkurenceschopným státem na mezinárodním poli.

V rámci Evropské Unie taktéž vznikl projekt s názvem *European Schoolnet* (EUN), který sdružuje síť 30 ministerstev školství po celé Evropě (i mimo ni) a zabývá se inovacemi ve vzdělávání. Zajímavostí je, že tento projekt vznikl již před 15 lety. Česká republika je v projektu EUN taktéž aktivním členem a chce v něm do budoucna svou činnost rozšířit.

K otázce využívání ICT na českých školách koncepce zmiňuje zajímavý výzkum Eurostatu. Tento výzkum ukazuje, že Česká republika je na prvním místě ve využívání internetu ve škole samotnými studenty nad 16 let. Otázkou zůstává, nakolik je toto využívání internetu efektivní. Důležitý je fakt, že v rámci globálního cíle, kterým je vytváření informační společnosti, Česká republika podniká v oblasti vzdělávání nezbytné kroky, které jí mají v budoucnu zajistit konkurenceschopnost, a to nejen v ekonomické oblasti.

Rádi bychom se zmínili o dokumentu, který komplexně pojímá současné i budoucí výzvy informační společnosti a překládá obecný souhrn informací o lidském kapitálu v České republice. Jde o dokument s názvem *Strategie rozvoje lidských zdrojů* z února 2003 (dále jen „strategie“). Strategie se mimo jiné zmiňuje o oblasti, která bude pro naši práci klíčová, a tím je sektor podnikového vzdělávání, a taktéž definuje důležité pojmy jako formální, neformální a informální vzdělávání, vzdělávání dospělých nebo další vzdělávání.

V souvislosti s informační společností strategie zdůrazňuje význam pojmů „**informační gramotnost**“ a „**celoživotní vzdělávání**“. Právě schopnost vybírat z kvanta dostupných

¹²MŠMT, Škola pro 21. století, s. 2

informací ty nejrelevantnější a neustále si své poznatky a vědění doplňovat, jsou nejzásadnějšími kompetencemi a cíli z hlediska konkurenceschopného lidského kapitálu pro 21. století. „Rozvíjení informační společnosti patří mezi hlavní rysy dobrého školního vzdělávání, které by vedle poskytování hotových a zpracovaných informací (a jejich učení nazpaměť) mělo vždy obsahovat silný prvek samostatné a tvořivé práce s informacemi, včetně rozvíjení moderních metod jejich sběru a zpracování. Vysoká informační gramotnost vyúsťuje v umění učit se po celý život.“¹³ Jakkoli můžeme nesouhlasit se spíše ekonomickou terminologií většiny vzdělávacích strategií a dokumentů či někdy bezhlavým a nekoncepčním celoživotním vzděláváním, jde o celosvětový globální vývoj, který musí být vzdělávacím sektorem reflektován.

Strategie rovněž zmiňuje problematiku, se kterou se taktéž v rámci zavádění e-learningu jednotlivé organizace potýkají, a tou je generační problém. Podle posledních výzkumů a prognóz bude za 50 let Česká republika druhou nejstarší zemí v rámci Evropské Unie s ohledem na vysoké procentuální společenské zastoupení obyvatel nad 60 let. Velkou výzvou tedy bude seznamování obyvatelstva s možnostmi ICT technologií a jejich využívání v každodenním životě, potažmo ve vzdělávání tak, aby i starší generace mohly plnohodnotně nové výdobytky společnosti užívat k svému prospěchu a nebyly novými fenomény techniky 21. století vytlačovány na okraj společnosti.

¹³ Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003, s. 13

1.3. Společnost sítí

„Informační technologie umožnily občanské společnosti stát se skutečným strážcem demokracie a dobré vlády. Utláčovatelé se již nemohou déle skrývat uvnitř svých hranic. Silná občanská společnost, propojená přes hranice moderními komunikačními technologiemi, jim to nedovolí. V určitém slova smyslu jde o novou supervelmoc – lidé odhodlaní k lepšímu životu ve svobodě“.

(Generální tajemník OSN Kofi Annan, 1999)

Třetím, a posledním konceptem, který nám pomůže obecněji vystihnout dobu 21. století se všemi jejími hlavními charakteristikami, je koncept „**společnosti sítí**“. Tento koncept, jak je patrné z jeho názvu, nejvíce akcentuje vliv sítí, a to počítačových. Právě ony jsou produktem technologického pokroku posledních let, který změnil charakter naší společnosti. V naší práci zastáváme stanovisko, že role informačních sítí je v dnešní době, a to i v oblasti vzdělávání, nezastupitelná.

Bavíme-li se o počítačových sítích, které byly vytvořeny ministerstvem obrany USA po druhé světové válce, musíme zmínit pojem „**internet**“. Co vlastně tento pojem znamená? Ačkoli se může zdát, že odpověď na tuto otázku je jednoduchá, opak je pravdou. Internet je cokoli, co vytvoříme. Můžeme ho měnit, tvarovat, formovat, ale hlavně ho můžeme použít k propojení lidí, komunit a zemí z celého světa. Podle pedagogického slovníku je internet: „Mezinárodní počítačová síť umožňující prezentaci a výměnu informací jednotlivců a institucí v celosvětovém měřítku“.¹⁴ Internet neboli World Wide Web svým uživatelům umožňuje sdílení veškerých informací, potřebných i nepotřebných. Do roku 1993 byl internet sítí čistě akademickou, s vizí o vytvoření světové encyklopedie. Po zmiňovaném roce byl ovšem, z důvodů rozložení nákladů, rozšířen i pro komerční využití a do světového oběhu se dostaly informace zcela nadbytečné a pro normální uživatele naprosto nemožné vědomě zachytit. Sdílení všemožných informací se stalo v dnešní době zcela běžné a klíčovou se stává kompetence, jak s těmito informacemi smysluplně nakládat v náš prospěch. Internet nám však nedává pouze informace, ale hlavně možnosti, jak zefektivnit určité činnosti. Již jsme si zvykli, že před tyto „zastaralé“ činnosti se

¹⁴Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 92

jako výraz jejich nové éry dává předpona „E“. Jsme svědky rozmachu „e-commerce“ (elektronický obchod), „e-marketingu“ (elektronický marketing), či „e-HRM“ (elektronické řízení lidských zdrojů). Pro nás je zásadní oblast „e-learningu“ (elektronické vzdělávání). Tento letný vhled do problematiky internetu nám ukazuje zásadní spojitosti s naším tématem, a sice že vzdělávání pomocí internetu, které je ústředním tématem naší práce, bylo kdysi jeho prvotním cílem.

Definice mluví o společnosti sítí jako o společnosti: „kde klíčové společenské struktury a aktivity jsou organizovány kolem elektronicky zpracovávaných informačních sítí“.¹⁵ Tento poslední koncept by nebyl možný bez technologického pokroku, kterého jsme svědky za poslední dvě dekády. Internet se stal široce rozšířeným médiem a v posledních letech, zejména vlivem sociálních sítí, se stal důležitým faktorem v ovlivňování veřejného mínění. S rozvinutím mobilních technologií a aplikací se dříve tištěné informace pomalu přesouvají do elektronické podoby, což s sebou nese hlavně časovou úspornost.

Letný nástin tří základních konceptů společnosti nám ukázal její vývoj, který je v posledních letech ovlivňován, vedle standardních faktorů jako jsou politická situace a ekonomický vývoj, zejména vývojem technologickým, přičemž společným jmenovatelem všech tří konceptů je důraz na znalost, tzn. nehmotné intelektové a duševní vybavení člověka. Na změny musí reagovat i vzdělávání, které musí splňovat požadavky společnosti na dostupnost a efektivitu. Za adekvátní reakci považujeme právě e-learning. V naší práci budeme pro vyjádření dnešního typu společnosti používat pojem „**informační**“, jelikož se jedná o pojem v evropských a českých vzdělávacích dokumentech nejběžnější.

1.4. E-learning jako ekonomický nástroj vzdělávání naší doby

V práci považujeme za důležité popsat i ty stránky e-learningu, které se jeví jako utilitaristické a zapadají do kontextu současného vzdělávání, které má minimalizovat náklady a maximalizovat zisky, ať už z pozice vzdělávacích institucí či studentů. Hlouběji se budeme

¹⁵The Network Society and Organizational Change [online]. 2001 [cit. 2008-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://globetrotter.berkeley.edu/people/Castells/castells-con4.html>>

zabývat definicí e-learningu a jeho možnostmi při vzdělávání v další kapitole. Nyní bychom chtěli teoreticky nastínit možná úskalí e-learningu v kontextu „postmoderního“ vzdělávání, v rámci kterého může čelit kritice pro ztrátu hloubky a nedostatku rozvojetvornosti, přičemž budeme stavět na myšlenkách Zdeňka Heluse a Jaroslava Koti.

Z. Helus mluví o tzv. „edukační kultuře obratu“¹⁶ jako protipólu k vůdčímu trendu dnešní doby, již zmíněné společnosti vědění. Úskalím společnosti, která operuje s termíny vědění či znalost jako s hlavními kapitály 21. století, je fakt, že pozornost se zde odklání od pojmů jako člověk, morální hodnoty, zodpovědnost či smysl. Z. Helus říká: „Kultura edukace obratu je nesena nejen tematizací poznatkové a dovednostní orientace vzdělávání, ale také především starostí o člověka.“¹⁷ Měli bychom se tedy vyvarovat vzdělávání jako pouhé redukce na ty poznatky a znalosti, z jakých budeme mít bezprostředně či ve střednědobém horizontu ekonomický prospěch. Již slovní spojení „**lidský kapitál**“, který byl zaveden ekonomy, nutně implikuje požadavek návratnosti investice do lidí, potažmo do jejich vzdělání. Z. Helus svou myšlenku dále rozvíjí, když upozorňuje, že by se vzdělávání nemělo orientovat pouze na poznatkový a dovednostní rozvoj, ale hlavně na rozvíjení celkové osobnosti a způsobu života, který to umožňuje.¹⁸ V kontextu postmoderní situace pedagogického myšlení problematiku komentuje J. Kořa, když říká: „Nejen v pedagogice, ale i v řadě dalších společenských věd, jsme svědky toho, jak se po ztrátě mocenského postavení marxistické ideologie řada badatelů dostala do situace, že se již nehlásí k žádnému filosofickému směru, ztrácí pohled na celek a pěstují aplikované obory; namísto prohlubování teorie prosazují stále více praktických cvičení, tréninků či výcviků.“¹⁹ Právě e-learning může být nahlížen jako určité zjednodušující praktikum, které nemůže dostát cílům výuky. Jakým způsobem je dnes e-learning využíván profesionály ve velkých firmách a nakolik je takovéto vzdělávání hloubkové a komplexní, se budeme zabývat v empirické části naší práce.

¹⁶Krykorková, Váňová a kol., 2010, s. 29

¹⁷Tamtéž, s. 30

¹⁸Tamtéž, s. 30

¹⁹Tamtéž, s. 66

Pokud budeme používat terminologii současných koncepcí vzdělávání pro 21. století, zajisté budeme definovat e-learning jako investici. Zásadní otázkou je, v jaké podobě investoři chtějí, aby se jim investice vrátila. Může to být prostá informace, kterou můžeme nanejvýše slaboduše reprodukovat, či to může být znalost, která probudí naši kognitivní aktivitu a pomocí které se budeme dále intelektuálně i osobnostně rozvíjet, nebo dokonce dovednost, která bude měnit naše chování. Další oblastí pro budoucí empirická šetření může být, co nám v kontextu intelektuální rozvojetvornosti může e-learning vlastně nabídnout?

1.5. E-learning v souvislosti s životními požadavky nastupující Generace Y

V poslední subkapitole první kapitoly bychom rádi zmínili téma, které možná s naší tematikou souvisí nejméně, a tím je problematika generace, která nepoznala svět bez ICT technologií, generace narozená po roce 1985, tzv. Millennials neboli „**Generace Y**“. Proč se zmiňujeme v souvislosti s e-learningem právě o Generaci Y? Právě tato generace je natolik spjata s novými technologiemi, že je považuje za nepostradatelnou součást každodenního života. Je to právě tato generace, o níž se J. Kořan zmiňuje v souvislosti s ustupující zvědavostí o náročnější filosofické a vědecké texty.²⁰ Právě v souvislosti s touto generací se můžeme v tisku a publikacích dočíst o stále větší povrchnosti v přístupu k životu a ke vzdělání, tudíž již zmíněný Helusův „edukační obrat“ může být pro tuto generaci těžko proveditelný.

Generace Y se v současné době dostává do produktivního věku a bude do zhruba 10 let hnacím motorem ekonomik většiny států. S generačním odstupem od předešlé generace se však změnila i hodnota, které vyznává. V první řadě chce tato generace využít všech možností, které jí současná společnost nabízí. Flexibilní pracovní doba, vysoké finanční ohodnocení a společenská prestiž jsou jedny z kritérií, na základě kterých se její jedinci rozhodují o svém budoucím zaměstnání. Klíčový je další fakt, a sice vysoká míra ocenění volného času a rodinného života. Ačkoli by se mohlo zdát, že tyto hodnoty nalezneme na spodních příčkách hodnotového žebříčku,

²⁰Krykorková, Váňová a kol., 2010, s. 68

je tomu právě naopak. Generace Y si zakládá na osobním životě a jakoukoli práci, kterou je možné udělat z domova, raději udělá z tepla svého obývacího pokoje či pracovny. Zdá se, jakoby právě e-learning byl adekvátní reakcí na poli vzdělávání na tyto novodobé požadavky.

Jedinci, kteří spadají do této generace, si jsou vědomi bezmezných možností, které jsou jim nyní nabízeny. Díky globálním sociálním sítím jako Facebook, Twitter, Instagram, Google+ atd. jsou mezi lidmi sdíleny fotky z nejexotičtějších míst světa, hudební koncerty či kulturní a vzdělávací akce. Lidé jsou inspirováni a motivováni zároveň, aby mohli zažít alespoň zlomek toho, co jim novodobý svět přináší. Jsou otevřeni všemu novému a nechtějí, aby jim ujel onen „vlak“, který momentálně jede nejrychleji v novodobé historii.

Právě v takovéto době jsme se rozhodli věnovat naši pozornost technologii nazývané **e-learning a jejím možnostem ve vzdělávání** a zjistit, zda jde o povrchní trend, či se v něm skrývá rozvojový potenciál, který může posunout vzdělávání směrem kupředu.

2. Pojetí e-learningu a jeho složky

Cílem této kapitoly je nastínit podstatu e-learningu, tzn. co e-learning vlastně je a není, a kdy můžeme nějakou činnost nazývat e-learningem, a to nejen z pohledu pedagogického, ale rovněž technologického. Klíčové je pro nás vysvětlení jednotlivých pojmů, se kterými se setká každý, kdo se bude chtít touto problematikou zabývat. Pokládáme taktéž v této kapitole za podstatné, vedle historie e-learningu, nastínit i jeho vize, cíle a přínos pro vzdělávání.

2.1. Historie e-learningu

Jako o předchůdcích e-learningu můžeme hovořit o tzv. strojích na učení, které se objevily v 60. letech 20. století. Říkalo se jim vyučovací automaty. V České republice byl rovněž jeden vyvinut a říkalo se mu Unitutor. Ačkoli poskytoval studentům okamžitou zpětnou vazbu, pro přílišnou složitost se nakonec při vzdělávání neujal.²¹ Počátkem roku 1985 přichází tzv. „elektronizace“ školství, která měla za cíl poskytnout dětem počítačovou gramotnost. Následně se objevují první šestnáctibitové počítače a na trhu jsou k dispozici osobní počítače PC, které se zanedlouho objevují i v domácnostech. S celosvětovým rozvojem kybernetiky a umělé inteligence přicházejí pokusy o zdokonalení vyučovacích automatů, což má za následek, že se počítač začíná používat jako učící a zkoušející stroj.

S cílem získat dlouhodobou kontrolu nad výukovým procesem se začínají pod vedením vědeckých týmů vyvíjet inteligentní výukové systémy (Intelligent Tutoring Systems). Zde dochází k velkému pokroku a přiblížení se současné úrovni e-learningu. Tyto systémy totiž dokázaly vhodně spojovat výklad učiva, procvičování probrané látky a testy, což spolu s animacemi, zvuky a vylepšenou grafikou rozšiřovalo možnosti e-learningu při vzdělávání. Vzdělávání bylo individualizováno a výsledky studujících byly ukládány a vyhodnocovány. Tímto se automaticky rozhodovalo o dalším postupu. Role učitele byla tímto pokrokem velmi omezena.

²¹ Stříteská, Hana. Historie e-learningu v České republice. [online]. č. 44303 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xstrites.htm>

Právě s příchodem osobních počítačů došlo ke značnému rozvoji programů navazujících na Unitutor. Negativum programů lze spatřovat pouze v tom, že primárně sloužily ke zkoušení a vyhodnocování výsledků. Využití počítače pouze pro potřeby zkoušení samozřejmě nevyhovovalo a bylo kritizováno. K testu se poté začal přidávat i výklad látky a procvičování. Následně byly z těchto prvků sestavovány jednotlivé lekce a z nich pak celé kurzy. Dochází k další etapě individualizace. Prvky umělé inteligence ve vyučování předvídaly všechny možné reakce studenta a situace, do kterých se může dostat.

Na počátku devadesátých let se poprvé objevuje e-mail jako velmi efektivní prostředek komunikace na delší vzdálenost. Šlo o naprostý převrat v rámci komunikace mezi lidmi. Dnes můžeme říci, že tato technologie jednak znamenala obrovský technologický posun a jednak předznamenala další vývoj komunikace pomocí internetu. Dalším doprovodným jevem bylo, že se díky e-mailu rozšiřoval celosvětový web. Mezi další pokroky na poli technologií můžeme zařadit CD ROMy, telefonní konference, hlasovou poštu či družicové spojení. To vše změnilo naše tradiční způsoby komunikace a potažmo i vzdělávání.

Byly to vysoké školy, které začaly těchto nových technologií využívat nejdříve. Mluvíme zde hlavně o internetu, který začal být využíván nejen jako zdroj informací, ale rovněž zábavy. Vznikají diskusní skupiny a on-line místnosti pro chat, kde lidé komunikují v reálném čase, sdílejí své fotografie a vzdělávají se pomocí videí nahraných samotnými uživateli. Zůstaneme-li na půdě vysokých škol, zde šel vývoj směrem k online vzdělávání rychle kupředu, jelikož obsahy přednášek začaly být přemísťovány z klasických učeben na místní sítě či multimediální zdroje, kde je mohli nalézt a dále je využívat ti jedinci, kteří na přednáškách nebyli fyzicky přítomni. Koncem devadesátých let jsme již svědky toho, jak e-learningové zdroje umožňují zkoušení online v reálném čase. Studenti již dokonce mohli získat titul, aniž by kdy byli přítomni nějaké odborné přednášce. Nejvíce tento nový způsob výuky oceňovali a jsem si jist, že stále oceňují studenti, kteří mají trvalé zaměstnání a nemusí tak řešit problémy s fyzickou účastí na přednáškách. Dalším plusem je vlastní tempo výuky, které si každý student studující online může zvolit dle svých možností.

V současnosti existuje v České republice v oblasti e-learningu velké množství projektů. Z vysokých škol je to zejména projekt *Virtuální univerzity*, což je společný projekt tří fakult

(Ekonomické fakulty VŠB-TUO Ostrava, Přírodovědecké fakulty OU Ostrava a Obchodně-podnikatelské fakulty Slezské univerzity v Karviné). Metodikou e-learningu se zabývají studenti ČVUT.

Na Evropské úrovni byly poté realizovány tyto pilotní projekty:

- DELPHI European Observatory for Emergent E-learning: program zaměřený na problematiku vzdělávání, včetně celoživotního, a na perspektivu využívání nových technologií
- ELDA E-learning Disability Access: projekt orientovaný na hendikepované studenty, kterým se snaží umožnit přístup ke vzdělání
- E.L.I.Fo E-learning Intercultural Forum: je nasměřovaný na učitele interkulturních programů, kterým pomocí virtuálního prostoru napomáhá porozumět problematice integrace sociálně a profesně hendikepovaných jedinců
- eEVU Colaborative European Virtual University: projekt, který se zaměřuje na hledání společných oblastí zájmů mezi evropskými univerzitami
- ICETEL Improving Continuing Education and Training through E-learning: program zaměřující se na prohlubování schopností a dovedností manažerů, učitelů a instruktorů, aplikovat dálkové studium a E-learning na University Continuing Education, což je obdoba Univerzity třetího věku
- LIVIUS Learning in a Virval Integrated University: fórum pro akademickou výměnu a studium
- MENU Model for a European Networked University for E-learning: program, který těží ze zkušeností z akademické spolupráce, MENU navrhuje organizační systém virtuální univerzity

E-learning je však taktéž doménou firemního vzdělávání, kdy s cílem šetření nákladů na tento způsob výuky pro své zaměstnance přichází stále více velkých korporací. O konkrétních firmách se budeme zmiňovat ve výzkumné části naší práce. E-learning se již po rocích svého vývoje

etabloval ve společnosti a v jejím vzdělávacím systému natolik, že každá fakulta dnes musí, pokud chce být pro studenty atraktivní, přemýšlet o přemístování výuky do online prostoru, a korporace, pokud si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, musí investovat do lidských zdrojů. Nejefektivnější cestou je ve 21. století právě e-learning.

2.2. Definice e-learningu a jeho pojetí

E-learning nemá svou jednoznačnou definici, nicméně se zde pokusíme nastínit několik úhlů pohledů na něj.

Jako na proces:

- E-learning je vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.²²

Jako na prostředek:

- E-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu.²³
- E-learning je forma vzdělávání využívající multimediální prvky - prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů atd. - v systému pro řízení studia (LMS²⁴).²⁵

²²WAGNER, Jan. Nebojme se e-learningu. In: Česká škola [online]. 2004 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:<http://www.ceskaskola.cz/2004/06/jan-wagner-nebojme-se-e-learningu.html>

²³Korviny, Moodle (nejen) na OPF, OPF, 2005

²⁴LMS je Learning Management System, neboli „řídící systém“, jehož podstatou je řízení a organizování výuky.

²⁵Ostravska Univerzita v Ostravě. Ostravská Univerzita v Ostravě [online]. 2007 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:<http://www.osu.cz/index.php?kategorie=1&id=2282>

Jako na zdroj informací:

- E-learning je „aplikace nových multimedialních technologií a Internetu do vzdělávání za účelem zvýšení jeho kvality posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci.²⁶

Z uvedených definic je zřejmé, že e-learning je natolik složitý pojem, že ho nelze popsat jednou definicí. Z přístupů je nám v práci nejbližší pohled na e-learning jako na **vzdělávací proces**, jelikož zahrnuje didaktické prvky, kterými se budeme v práci zabývat. Pro lepší znázornění podstaty e-learningu nám mohou pomoci jednotlivá pojetí e-learningu, tak jak je popisuje K. Květoň.

Pedagogické pojetí:

- E-learning je vzdělávací proces, ve kterém používáme multimedialní technologie, internet a další elektronická média pro zlepšení kvality vyučování.

Technologické pojetí:

- E-learning jsou aplikace, procesy, digitální spolupráce nebo virtuální třídy. Jde zde především o přenos informací prostřednictvím elektronických médií, jako jsou intranet, internet či výukové CD-ROMY.²⁷

Kopecný rozeznává širší a užší pojetí e-learningu, když říká, že v širším pojetí je e-learning: „aplikace nových multimedialních technologií a internetu do vzdělávání za účelem zvýšení kvality posílení přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci“.²⁸ V dikci této definice chápeme jako e-learning například využívání CD-ROMů v rámci školní výuky. V užším pojetí je pak e-learning podle Kopecného: „vzdělávání, které je podporované moderními technologiemi a které je realizováno prostřednictvím počítačových sítí – intranetu a zejména

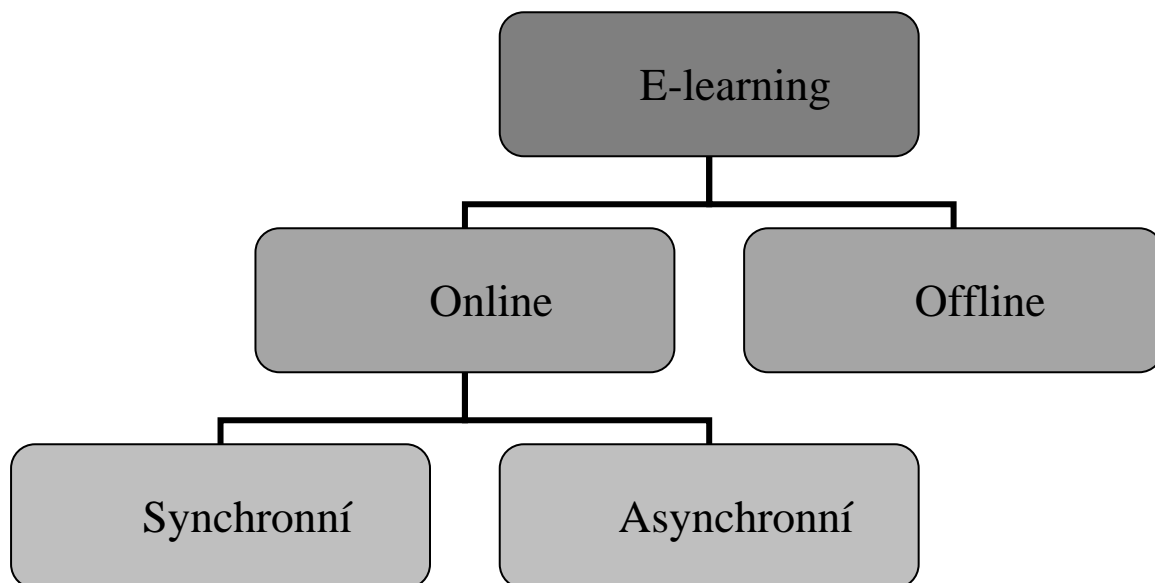
²⁶Kopecný, 2006, s. 6

²⁷Srov. Květoň, Karel. Základy e-learningu. Základy e-learningu [online]. 2003, č. 1 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://cit.osu.cz/dokumenty/elearning_kkveton.pdf

²⁸Kopecný, 2006, s. 6

internetu“.²⁹ Jako vzdělávání pomocí internetu zná e-learning většinová populace. Jako shrnující v této práci považujeme informaci, že e-learning je vzdělávání, které má za úkol umožnit svobodný a neomezený přístup k informacím prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

2.3. Formy e-learningu



Graf 1: Formy e-learningu

Zdroj: Kopecký, 2006

Online e-learning

K provozování online e-learningu potřebujeme počítačovou síť. Síť rozlišujeme lokální (intranet) a globální (internet). Studenti mají přístup ke vzdělávacím obsahům, jako jsou digitální skripta, elektronické distanční texty, animace apod. Online learning existuje ve dvou základních podobách, a to v synchronní a asynchronní:

²⁹Kopecký, 2006, s. 6

- Synchronní podobou e-learningu rozumíme takovou podobu, která vyžaduje neustálé připojení k síti a studenti komunikují s vyučujícím v reálném čase (audio a videokonference, chat, sdílený whiteboard (pracovní prostor neboli online tabule), sdílená aplikace, instant messaging (možnost odesílat a přijímat zprávy v reálném čase)).
- Asynchronní podoba je taková online komunikace, při které nejsou účastníci komunikačního procesu v daném okamžiku v reálném čase přítomni (diskusní fóra, email).

Offline learning

Offline learning nevyžaduje, na rozdíl od online e-learningu, připojení k počítačové síti. Studenti získávají studijní materiály prostřednictvím nosičů jako CD, DVD či USB. Tento způsob přípravy je velmi častý v domácí přípravě žáků základních a středních škol. Kombinace prezenční výuky a e-learningu se označuje jako blended learning.

Blended learning

Blended learning je v naší práci jedním z klíčových pojmů, jelikož právě tento způsob výuky je odborníky a širokým spektrem uživatelů e-learningu brán jako nejefektivnější způsob výuky pomocí ICT technologií. Anglický pojem „**blended learning**“ neboli „**smíšené vzdělávání**“, představuje kombinaci prvků prezenčního a e-learningového vzdělávání, která má vzhledem k budoucnosti využití e-learningu ve výuce největší perspektivu.

Každá organizace se snaží spojit více metod tak, aby integrovaly výuku zaměstnanců či studentů do jejich každodenního života. V soukromých firmách se nejčastěji setkáváme s instruktory, kteří vedou jednotlivé tréninky za pomoci běžného výkladu podpořeného ICT technologiemi. E-learning nabízí bohatou sadu různých kombinací metod výuky. Více možností však ještě nezajišťuje úspěch, ba naopak, lektor může nepromyšlenou kombinací různých metod způsobit studentům ve výuce velký zmatek. Důležité je tedy implementovat takové metody, které jsou promyšlené, koordinované a vhodné v souvislosti s cíli výuky.

Rozlišujeme dva základní typy výuky, jejichž metody při blended learningu kombinujeme.

Jde o synchronní a asynchronní výuku:

- Synchronní výuka probíhá v reálném čase, kdy účastníci kurzů současně přijímají informace a mohou navzájem reagovat. Jedním z příkladů může být výuka v učebně, kdy jsou studenti či zaměstnanci podniku spolu s lektorem ve stejném čase na stejném místě a mohou na sebe vzájemně reagovat, či virtuální třídy, kde ačkoli jsou účastníci kurzu na různých místech, mohou se díky synchronním technologiím setkat a reagovat.
- Asynchronní výuka je naproti tomu aplikována na jednotlivé studenty v různých časech, tzn., že si mohou volit svoje tempo výuky, ale nemohou reagovat v reálném čase. Patří mezi ně například tištěné manuály a knihy, audio/video či elektronické výukové kurzy.

2.4. Definice klíčových pojmů v e-learningu

E-kurz

Elektronický studijní kurz neboli e-kurz je základním prvkem e-learningu a obsahuje nejčastěji multimediální studijní materiály. E-kurz charakterizují 3 složky:

- vzdělávací obsah studijních materiálů (pro vzdělávací obsah je klíčová didaktická transformace obsahu učiva do podoby interaktivního počítačového softwaru)
- elektronická distribuce vzdělávacího obsahu (v e-learningových kurzech se pro distribuci elektronického obsahu využívá internet, zejména služby WWW)³⁰
- elektronická správa e-kurzu (viz níže)

³⁰ www neboli world wide web znamená v českém překladu světovou rozsáhlou síť. Je tím myšlena soustava propojených hypertextových dokumentů.

Lekce

Jde o jednotlivé části kurzu, které jsou řazeny podle osnovy. Každá lekce má svou náplň a cíl. Výhodou dělení kurzu na lekce je, že studující může absolvovat pouze tu lekci, která ho zajímá, nebo se kdykoli vrátit k lekci předešlé.

LMS

Learning Management System neboli „řídící systém“. Jeho základní podstatou je řídit a organizovat výuku. Jde o systém, který má na starosti zabezpečení celkového procesu výuky, nikoli však tvorbu vzdělávacího obsahu. LMS řídí a eviduje všechny typy výuky, od elektronických asynchronních kurzů, virtuálních učeben až po klasickou výuku v učebnách. Zásadní roli hraje LMS při zpřístupňování vzdělávacích akcí, sledování aktivit jednotlivých uživatelů a taktéž při reportování všech typů výukových aktivit.

LCMS

Learning Content Management System je nástroj nebo systém, který slouží k tvorbě, správě, znovu používání a sestavování výukového obsahu. Jde o nástroj, bez kterého by nebylo možné se pomocí e-learningu vůbec vzdělávat, jelikož dodává individuálně uzpůsobené učební jednotky koncovým uživatelům, jejichž aktivity poté detailně sleduje.

Tutor

Můžeme ho nazvat taktéž instruktorem, který řídí celý výukový proces v rámci e-kurzu. Hlavní náplň tutora je vedení výuky, zadávání, vyhodnocování testů a samostatných prací a v neposlední řadě taktéž vysvětlování látky studentům.³¹

³¹Virtuální ostravská univerzita (online). 2007. Dostupné z WWW <http://virtualni.osu.cz/e-learning/2.kapitola.html>

Pedagog, autor

Pedagog v e-learningu mění svojí roli. Pedagog je často autorem jednotlivých e-kurzů (i když se takovýto postup nedoporučuje) a na základě zpětné vazby od studentů a tutora tyto kurzy zdokonaluje. Pedagog zkouší studenty a hodnotí jejich znalosti. Autor ve spolupráci s odborným týmem vytváří jednotlivé materiály a odpovídá po odborné stránce za jejich obsah.

Moodle

Modular Object-Orientated Environment je modulární objektově orientované prostředí pro výuku. Jde o softwarový balíček pro podporu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu.³²

Prezenční studium

Jde o formu studia, při které se vyžaduje fyzická účast studentů při výuce ve třídě. Po celou dobu výuky jsou učitel a studenti v přímém kontaktu.

Distanční studium

Forma studia, která umožňuje oddělit vyučujícího a studenta v místě nebo v čase, popřípadě v obojím. Následná komunikace mezi vyučujícím a studenty probíhá v moderních distančních kurzech především elektronicky. Jde zejména o email, audio, video a telekonference.

2.5. Výhody a nevýhody e-learningu

Silné stránky e-learningu

E-learning má své silné i slabé stránky. Nejprve bychom rádi vyzdvihli právě ty stránky, o kterých si myslíme, že mohou mít pozitivní dopad na výsledky studujících a na celý proces vzdělávání pomocí ICT technologií.

³²Srov. Barešová, 2011, s. 92

V první řadě jde o element, který je v uspěchaném 21. století nejdůležitější, a tím je flexibilita a s ní spojené individuální tempo pro každého účastníka kurzu. Pomocí e-learningu se studující může vzdělávat v době, která mu vyhovuje a nemusí být závislý na ostatních účastnících výuky ani na místě, kde se výuka odehrává. Studující tak mají daleko větší kontrolu nad svým studiem, které je založeno na jejich potřebách a prioritách. Pokud například jedinec, ať už se bavíme o studentovi či zaměstnanci, nebyl účasten z důvodu nemoci na nějaké přednášce či kurzu, může si zpětně projít obsah zameškané lekce. To samé platí, pokud studující látku nepochopil a chce si projít výklad znovu. Studium je tedy organizováno ne školitelem, ale samotnými účastníky kurzu. Pokud se budeme bavit o flexibilitě z hlediska místa, disponuje e-learning oproti klasické výuce taktéž velkou výhodou. Na rozdíl od klasické výuky je studující omezen pouze na přístup k ICT technologiím a ne na místo, kde výuka probíhá. Výuka tedy může probíhat, ať již účastníky kurzu dělí jakákoli vzdálenost, jelikož e-learning přesahuje hranice měst, států či kontinentů a dovoluje neomezený přístup k informacím.

Dalším důležitým faktorem, který pozitivně ovlivňuje elektronické vzdělávání je aktuálnost informací. Školitel může rychle reagovat na aktuální informace a poskytovat je studentům. Studenti tak nebudují své znalosti na zastaralých informacích. Tento fakt je dán neustálým přístupem na síť, díky němuž může online provádět změny s okamžitým efektem pro studenta. Další výhodou je celková efektivita studia. Kopecký zmiňuje ještě jeden důležitý fakt, a sice že: „distanční materiály, které jsou zpracovány multimediálně a které jsou implementovány do podoby online textu, umožňují zkvalitnit percepci i zapamatování informací“³³.

Výhodou jsou taktéž komplexnější možnosti testování, které nejsou spojeny se subjektivním hodnocením lektora. Vše záleží na tvůrci aplikace, jak sofistikovaně navrhne testovat účastníky kurzu.

Jedna z nejdůležitějších výhod je dána samotnou povahou e-learningu. Informace a fakta nejsou studentům předávána k pouhému memorování, ale student je nucen k samostatné práci

³³Kopecký, 2006, s.17

a kreativité, tzn. student si samostatně informace dohledává a hledá souvislosti pomocí práce s ICT.

Jako poslední bychom rádi zmínili ekonomický faktor. I přes počáteční finanční náročnost je e-learning investice, která se firmám či školám rychle vrátí a celkové náklady na vzdělávání se sníží. Odpadají nejrůznější náklady spojené s provozem klasické vzdělávací instituce, jako např. tisk materiálů, náklady na lektory či problémy s dopravou studentů. Firmy uvádějí úsporu při zavedení e-learningu až 60 %. Díky e-learningu tak odpadají problémy s administrací a provozem kurzů (pokud si nechají provádět správu kurzů externě) a taktéž se zkracuje doba potřebná k vyškolení zaměstnanců. Další významné výhody jsou obecně větší atraktivita kurzů, rychlejší reakce na vzdělávací potřeby, zvyšování počítačové gramotnosti a v neposlední řadě zlepšení image škol a podniků, jakožto progresivních inovátorů v oblasti vzdělávání.

Slabé stránky e-learningu

Mezi slabé stránky e-learningu musíme rozhodně zařadit závislost studujících na ICT technologiích, potažmo na internetu. Pokud má studující zastaralý a nespolehlivý hardware nebo software, případně pomalé či žádné připojení k internetu, je jeho výuka velmi omezena či znemožněna. Dostáváme se tak k počáteční finanční náročnosti, jelikož studující potřebuje vždy jeden osobní počítač, jehož cena je mnohokrát výrazně vyšší, než si v mnohých případech může studující dovolit.

Nevýhodu představuje nedostatečná standardizace, a to jak po stránce technologické, tak obsahové. Technologická standardizace je důležitá pro přenos vzdělávacího obsahu z jednoho systému na druhý. Dnes se propaguje zejména standardizace dle normy SCORM³⁴. Pro nás je však důležitější standardizace samotného vzdělávacího obsahu. Na tvorbu kurzu nemůžeme nahlížet bez pravidel a zásad, ba naopak, právě tyto zásady umožňují přesnou výstavbu distančních textů. Bez standardizace se neobejde ani konečné hodnocení e-learningového vzdělávání dle platných norem, které jsou v dnešní době zejména EPQM a CEN/ISSS.

³⁴ Shareable Content Object Reference Model, je referenční model pro e-learning. Jedná se o soubor specifikací a standardů, jejichž cílem je umožnit provozovat obsah vytvořený v souladu s SCORMem v libovolném LMS.

E-learning není rovněž vhodnou metodou vzdělávání pro všechny typy studentů, zejména ne pro ty, kteří potřebují mít k dispozici papírovou podobu textu pro případné poznámky.

Dalším limitujícím faktorem e-learningu může být nedostatečná počítačová gramotnost studujících. Společnost STEM/MARK vypracovala v roce 2005 studii, která zkoumala počítačovou gramotnost v České republice na vzorku 16 344 respondentů. Za informačně gramotného jedince lze podle tohoto průzkumu považovat jedince, který je schopen vyhledat a zpracovat informace za použití obvyklého počítačového vybavení a je dále schopen orientovat se v různých oblastech práce s počítačem a efektivně jej využívat.³⁵ Ze závěrů výzkumu vyplynulo, že v České republice bylo v roce 2005 počítačově gramotných 27 % obyvatel ve věku 15 až 61 let.

Pokud se na problém podíváme z hlediska organizace, je e-learning náročný z hlediska tvorby kurzů. Je zde potřeba tým odborníků, kteří mají dostatečné technické a pedagogické znalosti. Ve větších firmách je běžné, že se na přípravě kurzů podílejí týmy, v nichž mají zastoupení jednak vývojáři a jednak pedagogové, kteří mají na starosti obsahovou stránku. Ne každá organizace má však na takovéto týmy finanční prostředky.

Další nevýhodou je, že e-learning neumožňuje, v případě, že student nepochopil vykládanou látku, okamžité přeformulování výkladu tak, aby byl lépe pochopen. Celkově může e-learning nabídnout jen omezenou interakci pro účastníky kurzů, tudíž i výměnu informací mezi nimi. E-learning taktéž není vhodný pro zrakově či sluchově handicapované studenty.

Závěrem bychom neměli opomenout skutečnost, že ne každá látka může být vyučována pomocí elektronické výuky. Máme na mysli zejména obsah, kde je nezbytný lidský prvek, např. výuka sociálních kompetencí. V takovýchto případech může e-learning posloužit jako doplňková forma studia ke klasické výuce (již zmíněný blended learning).

³⁵ Srov. Počítačová gramotnost v ČR: Unikátní průzkum znalostní populace. In: www.zive.cz [online]. 2005 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/Clanky/Pocitacova-gramotnost-v-CR---unikatni-pruzkum-znalosti-populace/sc-3-a-126364/default.aspx>

3. Pojetí e-learningu a učení

V této kapitole naší práce se budeme zabývat možnostmi, které nám e-learning při vzdělávání dává, přičemž budeme hledat základy přístupu ke vzdělávání založené na strojích. Pokusíme se popsat a vysvětlit e-learning z didaktického a psychologického hlediska, přičemž se zaměříme na vybrané teoretické přístupy a pojmy, jako je učení, obsah vzdělávání, jeho cíle, hodnocení, a v neposlední řadě na motivaci účastníků vzdělávání. Ačkoli jsme si vědomi, že e-learning nedisponuje žádnou propracovanou didaktikou, pokusíme se alespoň nastínit možné didaktické přístupy.

3.1. Vybrané teoretické přístupy jako zdroje pro elektronické vzdělávání

Nejprve bychom se chtěli zaměřit na ty teorie, které v konečném důsledku vedly k používání ICT technologií ve vzdělávání. Bertrand například v souvislosti s používáním počítače ve vzdělávání mluví o hypermediální tendenci a v souvislosti s tím pojmenovává i směr teorií vzdělávání, který je charakterizován interaktivním používáním počítačem řízených technologických celků.³⁶ Řeč je o „**hypermediálních teoriích**“. V následujících řádcích se pokusíme nastínit, kde vznikaly první ideje v této oblasti.

Behaviorismus

Byl to právě B. F. Skinner, který svou teorií operantního podmiňování položil základy vyučování na strojích. Operantní podmiňování je druh učení, při kterém se mění pravděpodobnost výskytu spontánních aktů chování na základě jejich důsledku. Hlavním bodem Skinnerovy teorie jsou podmínky či prostředí výuky. Čím více budou podmínky a prostředí účinnější tím bude učení efektivnější. Skinner rozlišil dva druhy důsledků, zpevnění a trest. Zpevnění neboli posílení je kladný důsledek chování, který má za následek, že takovéto chování

³⁶Srov. Bertrand, 1998, s. 99

se bude v budoucnu opakovat. Posílení ještě rozlišoval na pozitivní a negativní. Pozitivní posílení znamená, že je dané chování odměněno něčím pozitivním. Negativní je poté takové chování, které je posilováno, a tudíž i opakováno, jako důsledek potřeby vyhnout se nepříjemným důsledkům. Trest je tak proces, po kterém se chceme chování, které mu předcházelo vyhnout. Skinnerova teorie operantního podmiňování, kterou řadíme mezi psychologické teorie chování, dosáhla úspěchu především proto, že díky ní bylo hodnocení výsledků učení snadnější.

Kognitivismus

Při výčtu psychologických teorií, které měly vliv na současnou podobu e-learningu samozřejmě nesmíme opomenout směr, který je v současné psychologii jedním z nejvýznamnějších, a sice kognitivismus. Kognitivní psychologie se zaměřuje na studium poznávacích procesů v lidské psychice. Položíme-li si otázku, jakým způsobem právě kognitivní psychologie ovlivnila dnešní pojetí e-learningu, je odpověď nasnadě. Princip kognitivismu je, že naše poznávání je strukturovatelné, programovatelné a v neposlední řadě řízené, kdy navazuje na předchozí znalosti. Typickou metodikou je poté učení z paměti, procvičování a zkoušení. Přesně takto dnes kurzy e-learningu fungují. Obecně můžeme říci, že právě kognitivní vědy vzbudily velký zájem pro porozumění činnostem mozku, což následně napomohlo ke zrození vzdělávacích technologií.

Sociální a komunitní konstruktivismus

„Sociální konstruktivismus vychází z prací o sociální dimenzi učení (A. Bandura, L. S. Vygotskij aj.) a zdůrazňuje nezastupitelnou roli sociální interakce a kultury v procesu konstrukce poznání.“³⁷ V dnešní době, kdy jsme svědky stále větších možností komunikačních a informačních technologií, se sociální konstruktivismus rozšiřuje o nový pojem, a to komunitní konstruktivismus. „Ten označuje schopnost virtuálního prostředí poskytnout členům e-learningové komunity nástroje, které jim umožní konstruovat společně vědění a uchovávat ho

³⁷Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 106

na komunitní bázi v různých formách.³⁸ Tato technologie rovněž poskytuje široké možnosti v oblasti reflexe vzdělávání a analýzy vlastního učení.

Teorie komunikace

Komunikovat znamená něco sdělovat či se nějakým způsobem dorozumívat. Z pedagogického hlediska je pro nás nejdůležitější komunikace sociální, tzn. sdělování a dorozumívání mezi lidmi navzájem. Právě teorie komunikace jsou prvním zdrojem inspirace pro využívání ICT technologií ve vzdělávání. Především to byl zájem o audiovizuální média, která předcházela zrodu technologických modelů ve vzdělávání. Bylo to USA, kde se v první polovině 20. století zaměřovali na tuto formu výuky. Zaměřovali se zejména na výběr médií a možnosti jejich využití ve vzdělávání. Bertrand definuje pedagogickou komunikaci jako „činnost, která má být systematizována a zefektivněna. K tomuto cíli je třeba směřovat na základě poznatků, které máme o receptoru (žákovi), o sdělení (vyučovaném předmětu), o médiu (komunikačním prostředku) a o celkové organizaci (systému)“.³⁹

Teorie konektivismu

Již z názvu vyplývá, že klíčovým pojmem této teorie je „**propojení**“, což významně koresponduje s mírou globalizace, jaké jsme díky možnostem internetu vystaveni. Základním předpokladem této teorie je fakt, že ačkoli je zkušenost pro učení zásadní, není v silách člověka zažít vše, co by se měl naučit. Klíčové jsou tedy pro učení nejen zkušenosti naše, ale i druhých. Důležitá je v teorii konektivismu síť, jelikož právě ta umožňuje propojení a sdílení vědění. Konektivismus překonává individuální přístup a z hlediska metodiky nabízí komplexní pohled, který se soustředí na rozličné zdroje. Jedinec si tak na základě vlastních preferencí a různorodosti sítě vybírá svou cestu poznání. Tato teorie nejvýstižněji reaguje na současný stav ICT, kdy jsme zavaleni nepřehledným množstvím informací a jsme členy různorodých komunit.

³⁸Barešová, 2011, s. 19

³⁹Bertrand, 1998, s. 100

Jelikož je právě konektivismus z uvedeného hlediska pro naši práci nejpřínosnější, uvedeme jeho hlavní principy:

- učení a vědění spočívá v různorodosti stanovisek a nazírání
- učení je proces propojování speciálních uzlů nebo informačních zdrojů
- učení může přebývat v neživých zařízeních
- způsobilost dozvědět se více je kritičtější než to, co je současně poznáno
- podpora a udržování spojení je potřebná pro možnost dalšího učení
- schopnost vidět propojení mezi obory, odvětvími, myšlenkami a koncepty je klíčová
- rozhodování je samo o sobě vzdělávací aktivitou. Rozhodnout se, co se učit a také smysl přichozích informací, je nazíráno optikou měnící se reality, tj. co je správnou odpovědí dnes, může být zítra mylné díky změnám v informačním klimatu, který ovlivňuje rozhodnutí⁴⁰

Teorie zapojení

Teorie zapojení je poslední teorií, o které bychom se chtěli zmínit. Vychází z konstruktivismu, přičemž má blízko ke vzdělávání dospělých. Klíčovými pojmy jsou zde problémové a týmové učení a kooperace. Jde o teorii, která je velmi úzce spojena s e-learningem, jelikož pro něj byla přímo vytvořena. Důležité je tedy smysluplné zapojení studentů do vzdělávání. Vzdělávací aktivity by proto měly být konstruovány tak, aby byly realizovány ve skupinách, byly projektově založeny a byly autentické⁴¹

V prvním principu vidíme důraz na kooperaci, která s sebou nese, vedle sociálních dovedností a motivace studentů, možnost nahlížet na problémy z různých perspektiv. Druhý

⁴⁰Barešová, 2011, s. 20

⁴¹Tamtéž, s. 20

princip zdůrazňující učení v rámci projektů klade důraz na kreativitu studentů. Studenti jsou nuceni řešit problémy nejrůznějšího rázu a vymýšlet nové postupy. Třetí princip zdůrazňuje praktický přínos učení.⁴²

Kybernetika

„Kybernetika je věda, která se zabývá obecnými principy řízení a přenosu informací ve strojích a živých organismech.“⁴³ V přehledu teorií a věd, které v průběhu let ovlivnily dnešní podobu e-learningu, nesmíme právě kybernetiku, jakožto studium komunikace, opomenout. Zajímá nás hlavně pedagogická kybernetika, která v počátcích studovala vztah mezi procesem vyučování a jeho vlivem na učení a snažila se vyjádřit možné vlivy pomocí matematických algoritmů. V 60. letech poté vznikají první informační programy pro výuku, které byly základem výuky podporované počítačem. Jejich hlavní výhodou bylo, že se dokázaly žákovi přizpůsobit a poměrně razantně tak rozšířily možnosti výuky. Jako příklad uvedeme některé z těchto výhod:

- Nad systémem má plnou kontrolu žák.
- Žák formuluje hypotézy a počítač vytváří simulace, které pomáhají hypotézy ověřit nebo vyvrátit.
- Počítač umožňuje problémovou výuku, kdy sám zadá problém a pomáhá ho vyřešit.
- Řešení je analyzováno počítačem.
- Po celou dobu působí počítač jako žákův průvodce, kdy reaguje na jeho aktivity.
- Počítač vykonává diagnostickou funkci, jelikož analyzuje žakovy omyly.
- Žák klade otázky a počítač mu odpovídá, přičemž podává i vysvětlení.⁴⁴

⁴²Srov. tamtéž, s. 20

⁴³Katedra Kybernetiky. [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.kky.zcu.cz/cs/definition-of-cybernetics>

⁴⁴Srov. Bertrand, 1998, s. 101

3.2. Vliv moderních technologií na proces výuky z hlediska pedagogického

Vlivem výše uvedených teorií jsme svědky trendu využívání moderních technologií ve vyučování. Otázkou však zůstává, jaké jsou principy a didaktická propracovanost těchto konceptů a jak jimi bude ovlivněn vlastní pedagogický proces? Pokusíme se nastínit klíčové oblasti vyučování, jejichž role se mohou vlivem nových technologií měnit.

Role učitele

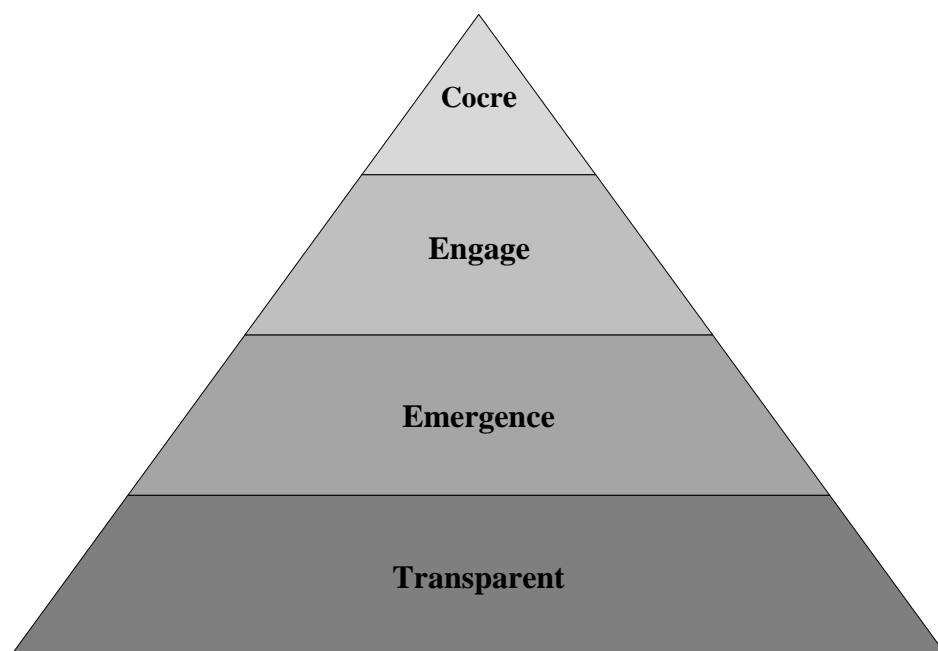
„Učitelé nebudou nahrazeni novými technologiemi, ale učitelé, kteří je nepoužívají, budou nahrazeni těmi, kteří je ve výuce využívají.“

Sheryl Nussbaum-Beach

Role učitele je ve výchovně vzdělávacím procesu nezastupitelná. Učitel je zvláště v dnešní době osoba, která nejenom vyučuje dané předměty, ale stále více ovlivňuje celkovou socializaci žáků. I přesto si musíme položit otázku, zdali právě počítače, a s tím spojené digitální trendy, nemohou učitelův vliv na výuku omezit či přinejmenším změnit.

V první řadě je učitel nucen, pokud chce být „konkurenceschopným“, stále se vzdělávat právě v oblasti ICT. V dnešní době čelí studenti každý den tlaku elektronických zařízení, bez nichž si dnešní „síťová“ generace neumí svou denní rutinu vůbec představit. Pro učitele by proto mohlo být velice obtížné udržet s žáky krok při neznalosti nových trendů v digitální oblasti, které mohou být využity i v rámci vyučování. Takový učitel, který by neuměl pracovat s novými technologiemi, by byl v rámci svého vlivu na žáky handicapován a ztrácel by své výsadní postavení, jakožto organizátor výuky. V neposlední řadě by učitel, který by ignoroval nové technologické prostředky, šel zcela proti strategii Evropské Unie, která se snaží o efektivní integraci ICT technologií do vyučování a na toto konto přispívá nemalými částkami. Připomeňme, že rozpočet programu *E-learning* byl pro roky 2004 až 2006 téměř 46 miliónů euro. Učitelé komplikuje jeho roli i tzv. otevřené propojené výukové prostředí, jež je výsledkem myšlenek konstruktivismu a konektivismu. Jak bylo řečeno výše, konektivismus říká, že si každý své poznání buduje ve svém vlastním prostředí, kde jsou nejdůležitější jeho kontakty. Veškeré poznání tedy chápe v kontextu propojení lidí. Úroveň jedincova vzdělání je poté přímo závislá na

prostředí, které se mu podaří vybudovat. V takovémto prostředí ztrácí učitel, který by propojenost informací a výsledků práce ignoroval, svůj vliv. Učitel, který se naopak vydá stejnou cestou, může žákům při jejich tvorbě vzdělávacího prostředí značně pomoci. Pomáhá žákům řešit problémy a pomáhá nalézat optimální řešení. V souvislosti s problematikou osobního růstu v online prostředí popisuje Beth Kanter tato čtyři stádia, viz graf níže.⁴⁵



Překlad pojmů:

Cocre	Spolutvorba
Engage	Zapojení
Emergence	Návodnost
Transparent	Otevřenost

Graf 2: Stadia osobního růstu v on-line prostředí

Zdroj: Beth's blog

⁴⁵KANTER, Beth. *What is the scaffolding for learning in public?*. 2011. [cit. 2011-05-23]. Dostupný z WWW: [<http://www.bethkanter.org/bloom-public-learnin/>].

Mimo své hlavní úkoly v rámci vyučování, jako poskytování zpětné vazby a podněcování žáků k dosahování vyšších vzdělávacích cílů, se role učitele, jakožto e-tutora rozšiřuje o další klíčové kompetence. Jde především o umění vhodně kombinovat prvky tradiční a elektronické výuky a posuzování vhodnosti materiálů, které chce v rámci e-kurzu použít. Učitel by měl mít na paměti tyto obecné principy e-kurzů:

- e-kurz má být krátký (5-15 minut)
- žáci musejí dostávat zpětnou vazbu
- na konci kurzů by si žáci měli udělat test
- e-kurz by měl respektovat různé styly učení

Oblast e-learningu klade na učitele další nemalé nároky, které však musí akceptovat, chce-li žákům nabídnout nové, efektivní a atraktivní možnosti výuky.

Výukové cíle

Oblast cíle je při uvažování o rozvoji jedince jak v prezenčním, tak online prostředí vždy stěžejní komponentou, a proto také my této problematice věnujeme v práci svou pozornost. Jde o klíčovou oblast zaujímající stěžejní místo v problematice zkoumání účinnosti a efektivity výuky. „Cílem vyučování chápeme zamýšlený a očekávaný výsledek, k němuž učitel v součinnosti se žáky směřuje.“⁴⁶ Je důležité říci, že cíle se netýkají pouze žakových vědomostí a dovedností, ale i jeho vlastností, hodnotových orientací a v neposlední řadě osobnostního a sociálního rozvoje.

Zřejmě nejrozšířenějším pojmem v oblasti vzdělávacích cílů je termín znalost. Jde o nejzákladnější kognitivní stupeň, při jehož dosažení je žák schopen definovat, doplnit, opakovat a v neposlední řadě vybrat důležité pojmy. Znalosti jsou bezpochyby stěžejní základnou, bez které by další poznávání nebylo možné. Součástí polemiky o vzdělávacích standardech je

⁴⁶Skalková, 2007, s. 119

i otázka, jaké znalosti jsou zapotřebí, aby žák nosil v hlavě. Této otázce přidává na důležitosti i aktuálnosti fakt rostoucího a neřízeného množství informací, kterým jedinec v průběhu svého života čelí. V případě shody na znalostech, které si má jedinec zapamatovat, je to právě počítač, jakožto ideální nástroj pro osvojování znalostí a pojmů. Počítač v atraktivním online prostředí zobrazuje fakta, procvičuje jejich zapamatování a v neposlední řadě i otestuje úroveň znalostí, kterou žák dosáhl. E-learning nachází nejlepší uplatnění v procesu získávání tvrdých znalostí. I proto je doporučení většiny profesionálů zabývajících se problematikou e-learningu využívat tento nástroj na začátku a na konci vzdělávacího procesu. Na začátku tak jedinec získá základní znalosti o dané problematice a poté již při asistenci lektora nově nabyté znalosti aplikuje na konkrétních příkladech. Na konci opět pomocí e-learningu svoje znalosti otestuje. E-learning tak může hrát v poznávacích procesech nižší úrovně významnou roli.

E-learning však může mít svůj podíl i na kognitivních procesech větší náročnosti, které vyžadují vyšší míru samostatnosti a „kognitivní svébytnosti“, kterou chápeme jako kategorii vyjadřující nejen schopnost poznávat a učit se, ale také jako kategorii překračující kognitivní oblast. Jde hlavně o pozitivní osobnostní postoje jedince k úkolové situaci. Žák umí například zacházet se svými emocemi, motivací či frustrací.⁴⁷ Otázkou tedy zůstává, jak mohou technologie, potažmo e-learning, přispět i k dosahování těchto vyšších kognitivních cílů? Dnešní LMS, tedy systémy řízení výuky jsou natolik propracované, že dokážou za učitele převzít rutinní aktivity, které se soustředí na zapamatování a znalosti faktů, bez jejich dalšího prohlubování na kognitivní úroveň porozumění či aplikace. Pokud by učitel využíval e-learning pro základní orientaci v problematice, mohl by se následně žákům věnovat do té míry, aby byli schopni s látkou pracovat na úrovni vyšších kognitivních procesů, tzn. byli schopni například kategorizovat, argumentovat či vyvodit obecné závěry. E-learning by v tomto případě fungoval jako efektivní pomocník v rámci dosahování vyšších výukových cílů. Domníváme se, že právě zde leží klíčová výhoda vzdělávání pomocí ICT technologií, protože dokážou šetřit a zefektivnit

⁴⁷KRYKORKOVÁ, Hana. Inventář znaků rozvojetvorného učení: Sebereflexe, metakognice a autoregulace. In: www.rvp.cz[online]. 2011 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/14197/INVENTAR-ZNAKU-ROZVOJETVORNEHO-UCENI---SEBEREFLEXE-METAKOGNICE-A-AUTOREGULACE.html/>

čas vynakládaný na rutinní vzdělávací aktivity. Roli e-learningu tak chápeme v rámci dosahování vyšších kognitivních cílů jako spíše nepřímou, nicméně velmi přínosnou.

Problematika vzdělávacího obsahu

V návaznosti na cíle bychom chtěli nastínit neméně důležitou problematiku, a tou je obsah vzdělávání. Obecně lze říci, že obsah vzdělávání reflektuje, mimo jiné, vývoj vědy a techniky ve světě, a tudíž jsme nuceni o něm stále přemýšlet, aby mohl plnit svou funkci přípravy jedinců na stále se měnící prostředí. Obsah by měl zahrnovat široce pojaté oblasti, jako je zpracování informací, kritické myšlení, efektivní komunikaci či chápání prostředí.⁴⁸ Je tudíž samozřejmé, že se obsah výuky musí měnit, i pokud o něm budeme uvažovat v elektronické podobě.

Při tvorbě obsahu v e-learningu je klíčová identifikace cílové skupiny. Právě na základě této analýzy může být navrhnout kvalitní a efektivní obsah. Nejčastější chybou při vytváření obsahu e-learningových kurzů je pouhé převedení tištěných materiálů do elektronické podoby. Pokud chceme udržet pozornost studujícího, musí být jednotlivé texty krátké a členité tak, aby nedošlo k únavě studujících z přílišné délky textů. Materiály jsou poté pro studujícího nezajímavé a v neposlední řadě příliš dlouhé. E-learningový obsah by měl umožňovat názorně simulovat to, co by u prezenční přednášky lektora či učitele nebylo možné. Mezi nejčastější doplňky klasického textu patří zejména obrázky. Uvedeme základní principy jejich tvorby:

- kreslení klasickou formou a jejich následná digitalizace
- vytváření klasických fotografií analogovou formou a jejich následná digitalizace
- kreslení obrázků pomocí počítačových grafických programů
- vytváření digitálních fotografií⁴⁹

⁴⁸Srov. Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 142

⁴⁹Barešová, 2011, s. 71

Základní výhodu e-learningového obsahu je tedy jeho interaktivita. Kromě interpersonální komunikace pomocí LMS je také možná interakce mezi studentem a počítačem. Naprogramování skutečně interaktivního kurzu však bývá mnohdy finančně i časově velmi náročné.

Další oblastí v rámci problematiky obsahu je jeho samotná tvorba. Jde z hlediska vývoje o velmi složitý proces, na kterém participuje vždy vícero osob. Jedná se zejména o pedagogické pracovníky, kteří obsah vytvoří v jim blízkých programech, jako jsou například MS Word či PowerPoint. Své představy o interaktivitě, tzn. o animacích, simulacích, obrázcích i časové následnosti, jednoduše popíší programátorům v jednoduchých větách do předem připravených šablon. Ti následně animace naprogramují. Po naprogramování je kurz předán znovu didaktickým pracovníkům, kteří jej hodnotí a připomínají. Jde o složitý a časově náročný proces, který vyžaduje odbornost jak po stránce didaktické, tak technické.

Vytvořený obsah se v moderních distančních a e-learningových kurzech distribuuje především pomocí internetu neboli webu (www). Přenos kurzů se však nemusí omezit jen na webové prostředí a ke koncovým uživatelům může doputovat i prostřednictvím satelitního vysílání a dalších technologií. V rámci výuky offline jsou poté k distribuci obsahu nejpoužívanější klasické CD. Tvorba obsahu pro elektronické vzdělávání je náročný proces, který nemohou provádět pedagogové bez specifické odborné přípravy. Klíčová je zde znalost didaktického zpracování i autorských nástrojů pro tvorbu kurzů. V neposlední řadě je tak vyžadována týmová spolupráce mezi jednotlivými profesionály, kteří na vývoji jednotlivých kurzů pracují. Jedině tak je možné kvalitně a efektivně zpracovat obsah konkrétního tématu do elektronické podoby.

Evaluace v e-learningu

Na závěr se věnujeme kategorii, která je pro jakýkoli rozvoj velmi důležitá, a sice evaluaci. Evaluace je široký pojem a nejde v něm pouze o hodnocení studujících, ale o hodnocení celkové kvality procesů i materiálů pro vzdělávání. Obecně chápeme evaluaci jako vyjádření výsledků ve vztahu k cíli. Kategorie cíle a hodnocení jsou dvě spojené nádoby, které při správném využití posouvají jakýkoli osobnostní i sociální rozvoj kupředu. Co tedy můžeme v e-learningu hodnotit?

V první řadě jsou to osoby učitele či tutora a studujících. Důležité je, např. jak se učitel zapojuje do diskuzí či jak pomáhá studentům s řešením problémových situací, které se během kurzů vyskytnou. Nesmíme zapomenout ani na hodnocení učitelovy odbornosti. Na straně studujících jsou to samozřejmě jejich výsledky, samostatnost, motivace či zodpovědnost při studiu. Nejčastěji bývá v rámci e-learningu hodnocena kvalita vzdělávacího obsahu. Zde je kladen důraz na posuzování metodiky zpracování materiálů, jejich srozumitelnost, míra interaktivity a s tím spojené atraktivita. Otázky, které si můžeme klást pro posouzení kvality e-kurzů, jsou např.:

- Jsou informace v e-kurzu kvalitní? (obsah)
- Je studující dostatečně „vtažen“ do kurzu? (míra interaktivity)
- Je kurz pro studujícího motivující? (motivace)
- Poskytuje kurz dostatečnou zpětnou vazbu? (zpětná vazba)
- Je studium kurzu příjemné? (estetická stránka)
- Jsou pomocná média efektivním pomocníkem? Neodvádí zbytečně pozornost? (využití médií)

Hodnocení bývá děleno dvěma způsoby:

- kvalitativní versus kvantitativní
- formativní versus sumativní

Kvantitativní hodnocení velmi závisí na vybraném vzorku, a tudíž mohou být jeho konečné výsledky zkresleny. Kvalitativní hodnocení se zabývá problematikou více do hloubky a může poskytnout výzkumníkovi relevantní data pro důležité závěry. Oproti kvantitativnímu přístupu je však časově náročnější jak na přípravu, tak na analýzu zjištěných dat.

Další dva druhy hodnocení, formativní a sumativní, se liší tím, jak a pro jaký záměr jsou data sbírána. Nesmíme zapomenout ani na časové hledisko, které je u obou typů odlišné. Budeme-li obě hodnocení aplikovat na e-learningové vzdělávání, tak formativní hodnocení slouží zejména

k vylepšování produktů a vzdělávacích aktivit tím, že poskytuje informace již v samotném plánování a vývoji. Jedná se o velmi cenné informace zejména pro vývojáře kurzu, jelikož se dozvídají ještě před spuštěním kurzu jeho silné a slabé stránky. Většina podnětů se zaměřuje na technické problémy a kvalitu obsahu. Naproti tomu hodnocení sumativní chápeme jako konečné, tzn. určující celkovou efektivitu kurzu. Důležité je, že toto hodnocení provádějí sami uživatelé.

Kirkpatrickův/Phillipsův model

V roce 1959 byla na Wisconsinské Univerzitě vyvinuta široce používaná metoda měření efektivity školicích programů. Autorem byl Donald L. Kirkpatrick, který popsal 4 stupně hodnocení. Jde o reakci, výuku, chování a výsledky. K těmto čtyřem stupňům bývá přidáván ještě pátý, a sice návratnost investic, který zformuloval jeden z předních e-learningových a HR konzultantů Jack Phillips. Níže uvádíme základní charakteristiky jednotlivých stupňů:

1. Reakce (Jak studenti reagují na školení?) - Na této úrovni se měří spokojenost studenta s výukou. Zjišťuje se, do jaké míry byli studenti s výukou spokojeni a zdali absolvovaný kurz považují za přínosný. Měří se taktéž atraktivita kurzu. Pro úspěšnost kurzu jsou zásadní pozitivní reakce studentů.
2. Výuka (Kolik se toho naučili?) - Tento stupeň zaměřuje svou pozornost na obsah kurzu, konkrétně jde o to, do jaké míry kurz svým obsahem studenty ovlivnil. Ptáme se tedy, zdali student nabyt nové dovednosti či změnil své postoje. Pro relevantní vyhodnocení této úrovně je nutné testovat studenty před a po dokončení kurzu.
3. Chování (Jak se změnilo jejich chování?) - V této části se hodnotí behaviorální složka, tzn. ptáme se například, jaké nové pracovní návyky či postupy řešení problémů se objevily u studentů. Jde o jednu z nejdůležitějších složek vzdělávání. Je však zároveň nejsložitější na hodnocení a měření.
4. Výsledky (Jaký efekt měla výuka pro organizaci?) - Tento stupeň je nejbližší praxi, když se věnuje uplatnění nově nabytých dovedností a znalostí v zaměstnání. Cílem organizace je, aby školení zvýšilo produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Analyzuje se zde přímý vliv na pracovní procesy.

5. Návratnost investic (Vyplatila se investice z ekonomického pohledu?) - Zde se jednoduše počítá, zdali zisky převážily nad náklady při zavádění kurzu. Pokud zisky v průběhu času převáží nad počáteční investicí a průběžnými náklady na prezenční školení, můžeme mluvit o tom, že e-kurz se finančně vyplatil.

Tento model hodnocení je zaměřen především na efektivitu vzdělávání, a to v oblastech pedagogických, sociálních nebo finančních. Primárním cílem většiny organizací při zavádění e-learningu je snížení nákladů na vzdělávání a zvýšení příjmů. Existují 4 oblasti, ve kterých může e-learning snížit náklady a zvýšit příjmy:

- Snížení nákladů při efektivním využívání LMS. Udává se úspora 20-50% v oblasti administrativy a 40% ve výrobě obsahu v porovnání se vzděláváním bez LMS.
- Snížení nákladů převedením obsahu do podoby e-learningu. Společnosti udávají, že se jim s používáním e-learningu rapidně snižují náklady na dopravu, ubytování, pronájem učeben, na výrobu tištěných materiálů a v neposlední řadě na lektory. Za další je důležité, že v rámci elektronické výuky a absenci prezenčních školení zaměstnanci neabsentují v práci a mohou tak efektivně využít svůj pracovní čas.
- Zvýšení produktivity je oblastí, kterou e-learning taktéž významně ovlivňuje. Udává se, že e-learning může zvýšit produktivitu až o 10% v případě, že je používán tzv. blended learning. Pro řadu společností specializujících se na prodej produktů hraje zásadní roli, v jak rychlém období dokáže své zaměstnance vyškolit na nový produkt. Čím dříve budou zaměstnanci vyškoleni, tím dříve mohou daný produkt prodávat zákazníkům. E-learning v tomto může hrát významnou roli a znamenat konkurenční výhodu.

- Poslední oblastí je spokojenost zaměstnanců a zákazníků. Společnost, která využívá e-learning, může být pro zaměstnance atraktivnější, což znamená zlepšení celkové image společnosti na pracovním trhu.⁵⁰

Evaluace podle Claytona R. Wrighta

Na závěr podkapitoly bychom rádi zmínili přístup k hodnocení e-learningového vzdělávání od Claytona R. Wrighta, který přišel s velmi komplexním pohledem a obohatil danou problematiku a cenné podněty. Wright rozdělil oblasti hodnocení na 11 skupin, ve kterých hodnotil jejich charakteristiky:

1. General Information (Obecné informace) – v této oblasti se hodnotí, zdali jsou dostatečně zřejmé cíle kurzu; je stanoven časový rámec; studenti jsou informováni o možnostech týmové spolupráce; je specifikována cílová skupina studentů, pro které je kurz určen; je známa doba, během které by měl vyučující reagovat na dotazy studentů, jsou zveřejněni tvůrci kurzu.
2. Accessibility (Dostupnost) – zde se hodnotí, zdali je elektronický systém „user friendly“ a jeho obsah je dostupný; konkrétně jde o posuzování, zdali je každá ikona dostatečně vysvětlena; každá sekce je přehledně vysvětlena; uživatel se orientuje, kde se v kurzu nachází či zdali jsou kapitoly doplněny o klíčová slova.
3. Organization (Organizace) – organizace se zaměřuje na přehlednost studijních materiálů; zkoumá, zdali seznam témat ukazuje, jak jsou texty koncipovány; jestli je tematická struktura jednotná; lekce jsou rozděleny do podkapitol či jsou základní texty jasně odlišeny od těch doplňkových.
4. Language (Jazyk) – Wright navrhuje zkoumat, jestli použitý jazyk odpovídá cílové skupině; zdali styl psaní je jasný a srozumitelný; v oslovení je použita druhá osoba

⁵⁰ Kontis: Human Resource Management. Kontis: Human Resource Management [online]. 2010 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.kontis.cz/profil_kontis.asp?menu=profil&pos=2

jednotného čísla; je používáný činný rod; věty jsou krátké; odstavce stručné; jsou vysvětleny zkratky či text není předpojatý na rasu, věk nebo pohlaví.

5. Layout (Grafická úprava) – tato sekce se zaměřuje na posuzování designu kurzu, zejména, zdali grafické ztvárnění usnadňuje učení; design je přiměřený cílové skupině; tučné písmo a barvy jsou využívány efektivně; jsou zvýrazněna klíčová slova; text je členěn na nadpisy a podnadpisy.
6. Goals and Objectives (Cíle) – cíle musejí být definovány tak, aby nastínily očekávané postupy při vzdělávání; musejí být formulovány dostatečně zřetelně a měřitelně; musejí být specifikovány znalosti, dovednosti, kompetence a postoje, které jsou součástí cílů.
7. Course Content (Obsah kurzu) – obsah kurzu musí být přizpůsoben schopnostem cílové skupiny; navazovat na vzdělávací cíle; být přesný a aktuální; být seřazen v logické posloupnosti; být doplněn o příklady a případové studie.
8. Instructional or Learning Strategies and Opportunities for Practice and Transfer (Vzdělávací instrukce a strategie a možnosti pro trénink) – zde se hodnotí metodologie kurzu; zdali jsou instrukce zadávány jasně a stručně; je studentům řečeno, kdy a v jakém sledu mají být jednotlivé aktivity splněny; studenti jsou informováni o vlastní zodpovědnosti v online výuce; jsou specifikovány metody skupinové výuky; jsou zařazeny různé typy aktivit zvyšující interaktivitu, jako například diskuse, konference či společné řešení úkolů; zdali mají studenti možnost si vybírat z různých aktivit, podle toho, které jim jsou nejbližší; podporují-li aktivity kritické myšlení, kreativitu a řešení problémů; jsou-li dány dostatečné možnosti praktického zkoušení nových dovedností a znalostí.
9. Learning Resources (Studijní zdroje) – studijní zdroje musí být přístupné a odpovídající úrovni uživatelů; seznam zdrojů informací je rozdělen na povinné a nepovinné; média musí být dostupná ve všeobecně užívaných formátech.
10. Evaluation (Hodnocení) – zde se hodnotí, zdali jsou vzdělávací aktivity realizovatelné, relevantní, přesné a odpovídající cílům a obsahu; množství úkolů není

zbytečně velké; techniky hodnocení jsou jasné a veřejné; úkoly a cvičení jsou pestré; studenti mají možnost sledovat svůj vlastní pokrok a jsou informováni, kdy mohou očekávat zpětnou vazbu od instruktora.

11. Overall (Souhrn) – celkově se zkoumá, zdali byl kurz posouzen experty na obsah a grafiku kurzu; zda odpovídá kurz nejnovějším poznatkům a trendům po stránce technické a obsahové a v neposlední řadě, jestli kurz naplnil definované vzdělávací cíle.

3.3. Vliv moderních technologií na proces výuky z hlediska psychologického

Nyní se zaměříme na ty prvky, které ačkoli mají zásadní vliv na úspěšnost e-learningu, nejsou pouze fenoménem elektronického vzdělávání. Jde o obecné rozvojetvorné prvky, které jsou spojeny s každým vzděláváním. Jedná se o motivaci, zpětnou vazbu a spolupráci.

Motivace

Jelikož je e-learning ve většině případů koncipován jako samostudium, hraje zde motivace uživatelů ke studiu klíčovou roli v jeho úspěšnosti a efektivitě. I přes sebelepší obsah, ale bez motivace účastníků by nemohl být žádný kurz plně realizován. Jaká jsou tedy specifika motivace při e-learningu?

V první řadě musíme zmínit, že e-learning je v současné době používán zejména v podnikovém vzdělávání, což s sebou přináší jiná specifika cílové skupiny. Jde o dospělé jedince, jejichž motivace ke studiu je mnohdy jiná, nežli u jedinců mezi například 6 až 15 rokem. Nejprve si tedy nastiňme možné motivy k dalšímu vzdělávání u dospělých osob. Procházka a Somr (2008) uvádějí tyto potřeby:

- potřeba rozvíjet se – jedinec vnímá rozvoj vědy, techniky a potažmo celé společnosti a nechce, aby mu „ujel vlak“
- potřeba uplatnění – s rozvojem znalostí a dovedností se člověku rozšiřují možnosti profesního uplatnění

- potřeba ocenění – úspěch a s tím spojené ocenění druhých jsou od pradávna silné motivy
- potřeba odstraňovat vlastní nedostatky – lidé mezery ve svých znalostech vnímají jako mezeru a překážku v dalším rozvoji
- vysoké aspirace, ctižádost – lidé se chtějí stále zdokonalovat, být lepší než ostatní, vyniknout v práci
- existující pocit nejistoty – stereotyp pracovního prostředí a závislost na něm nám přidává na pocitu nejistoty. Cílem je tedy rozšířit si obzor mimo svou profesní specializaci
- vliv existenčních problémů v sociální realitě člověka – vidina možné nezaměstnanosti či sesazení z funkce je významným motivátorem pro další rozvoj
- potřeba smysluplné náplně – chceme odstranit pocit nudy a osamění⁵¹

Z výše uvedeného je jasné, že motivy dospělých účastníků vzdělávání jsou odlišné od mladších věkových skupin. Právě dospělí tak mohou disponovat daleko větší odhodlaností k samostudiu, jelikož vždy poměřují svůj vynaložený čas ke studiu v poměru s možností kariérního růstu, lepším platovým ohodnocením či změnami v obsahu práce. Bude-li e-learning koncipován a prezentován účastníkům jako nezbytný krok k pozitivním změnám v jejich pracovní náplni a postavení, procento jeho úspěšných absolventů se tím výrazně zvýší.

Jinak však pohlížíme na motivaci, pokud se zaměříme na studenty. Motivace a celkový zájem hrají významnou roli v učení studentů. Zájem o jednotlivý studijní obor představuje jen malou část žákovy motivace. Roli zde hrají dílčí potřeby, jako jsou potřeby poznávací, estetické, potřeby společenského styku, potřeby výkonu či společenského uznání. Daleko větší roli, než u dospělého

⁵¹Srov. Procházka, Somr, 2008, s. 17

bude hrát pocit zvědavosti, poutavost či radost ze samotného vykonávání činnosti. Jaké jsou tedy motivační stimuly pro účastníky kurzů?

Podle času působnosti rozlišujeme tyto stimuly:

- stimuly působící před kurzem
- stimuly působící během kurzu
- stimuly působící po skončení kurzu⁵²

Před zahájením kurzu je pro účastníky důležitá podpora pracovního prostředí, adekvátní přístup bez technických problémů a v neposlední řadě finanční i nefinanční kompenzace. Je na každém i-tutorovi, jaké motivační klima navodí. Efektivní bude takové klima, které bude plně podpory, výzev a krátkodobých cílů pro účastníky. Je důležité poskytovat účastníkům kurzu relevantní materiály spojené s prací a aktivity zaměřené na konkrétní cíl. Jako velmi důležité motivační a rozvojetvorné faktory se nám jeví kvalitní, zodpovědná a bezprostřední zpětná vazba a v neposlední řadě spolupráce.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je: „Jeden z nejdůležitějších prvků řízení různých systémů“.⁵³ Jde o nezbytný prvek pro efektivní a kvalitní proces učení. Zpětná vazba je oboustranný proces, kdy jednak učitel hodnotí výsledky práce žáka a taktéž žák svými dotazy dává učiteli informaci o tom, jak jeho výuku chápe. Níže uvádíme přehled typů zpětných vazeb.

⁵²Barešová, 2011, s. 75

⁵³Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 314

Bezprostřední zpětná vazba <i>(udělená ihned po výkonu)</i>	Odložená zpětná vazba <i>(udělená za delší časovou dobu po výkonu)</i>
Průběžná zpětná vazba <i>(udělovaná v pravidelných intervalech)</i>	Občasná zpětná vazba <i>(souhrnná, udělovaná nepravidelně)</i>
Vnitřní zpětná vazba <i>(určená pro žáka)</i>	Vnější zpětná vazba <i>(určená pro pedagoga)</i>
Dílčí zpětná vazba <i>(zaměřená na dílčí oblasti výkonu)</i>	Celková zpětná vazba <i>(zaměřená na výkon jako celek)</i>
Primární zpětná vazba <i>(rozlišení správnosti řešení – správně x nesprávně)</i>	Sekundární zpětná vazba <i>(druh a příčina chyby)</i>
Kladná zpětná vazba <i>(zesilování řízené činnosti)</i>	Záporná zpětná vazba <i>(zeslabování řízené činnosti)</i>
Verbální zpětná vazba <i>(sdělování ústní formou)</i>	Neverbální zpětná vazba <i>(sdělování např. zdviženým palcem, kývnutím)</i>

Tabulka 1: Druhy zpětných vazeb

Zdroj: Metodický portál RVP⁵⁴.

Právě v dnešní době, kdy je vlivem nových kurikulárních dokumentů kladen důraz na formativní hodnocení, hraje zpětná vazba klíčovou roli. Pro její, co možná největší, efektivitu se klade důraz na objektivnost, konkrétnost a srozumitelnost. Učitel poté může v rámci zpětné vazby pracovat s chybou a klást studentům příslušné rozvojetvorné otázky. I přesto, že zpětná vazba během e-kurzů nemůže dosáhnout, i pro svůj nejčastěji neverbální charakter, komplexnosti, kterou má při prezenční výuce, je i tak pro svůj formativní potenciál jeho důležitým prvkem.

Spolupráce

V praxi se často setkáváme s tím, že ačkoli je učení sociální jev, e-learningové kurzy jsou postaveny jako individuální studium. Negativním trendem v této oblasti je taktéž využívání e-learningu v podnikovém vzdělávání k nabytí velkého množství znalostí bez ohledu na celkový

⁵⁴ KRYKORKOVÁ, Hana. Inventář znaků rozvojetvorného učení - zpětná vazba. In: Metodický portál RVP [online]. 2011 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/14437/INVENTAR-ZNAKU-ROZVOJETVORNEHO-UCENI---ZPETNA-VAZBA.html/>

profesně – osobnostní rozvoj zaměstnanců. E-learning je tak redukován na pouhý e-reading⁵⁵ bez jakékoli interakce studenta s instruktorem či jinými studenty. Nyní bychom se proto zaměřili na oblast spolupráce, která je považována za významný motivační a rozvojetvorný faktor.

Spolupráce může probíhat mezi samotnými studenty, členy jednoho týmu nebo mezi samotnými týmy. Přitom je důležité, aby tato spolupráce byla nějakým způsobem organizována. Jaké jsou prostředky e-learningu, které umožňují efektivní spolupráci? Jde především o sdílení dokumentů, diskusní fóra nebo metody brainstormingu. „Zatímco dnes se nejvíce používají emaily a chat, v blízké budoucnosti se počítá se stále větším využíváním rozsáhlých sítí pro mentoring a portálů, které budou podporovat kolaborativní výuku.“⁵⁶ V praxi jsme svědky využívání tzv. Open Source platform⁵⁷. Jelikož jde o otevřené prostředí, studenti mohou na svou práci navazovat, editovat ji a společně naplňovat stanovené cíle. Tímto se posilují vzájemné vztahy a spolupráce mezi účastníky kurzu. V kurzech má největší uplatnění již zmiňované synchronní prostředí, které umožňuje v reálném čase vzájemné interakce lektorů a studentů. Studenti mohou sdílet svou práci, aplikace, mohou pořádat online meetingy či vytvářet virtuální třídy. V online prostředí se taktéž osvědčilo využívání simulací, kde si studenti mohou otestovat své znalosti bez jakýchkoli rizik.

Spolupráce se tak stává podstatnou nejen v běžné výuce, ale taktéž v e-learningu. S ohledem na dnešní vzdělávací cíle, které se zaměřují zejména na rozvíjení tvůrčích a metakognitivních dovedností v protikladu k pouhému nabývání nových znalostí, se v rámci e-learningu musíme soustředit na týmové aktivity, potažmo na vzájemnou komunikaci mezi studujícími. Je zcela nepřijatelné, aby kurzy měly podobu powerpointových prezentací a fungovaly na bázi shromažďování informací. Naopak je zapotřebí, aby pomocí dialogu nabývali studující nové dovednosti a postojové a nesoustředili se na individuální a mechanické nabývání znalostí.

⁵⁵ Jedná se o elektronické materiály určené pouze ke čtení. E-reading není na rozdíl od e-learningu nikterak řízen.

⁵⁶ Barešová, 2011, s. 77

⁵⁷ Jde o platformu s otevřeným zdrojovým kódem.

3.4. Řízené učení

E-learning je vzdělávání, jehož obsah je předem naprogramován a je v konečném důsledku řízen počítačem, potažmo používaným softwarem. Poslední oblastí, které věnujeme v teoretické části práce naši pozornost, je tudíž oblast řízení. Budeme přitom vycházet z Kuličovy teorie o **řízeném učení**, přičemž se ho budeme snažit aplikovat na řízenou výuku pomocí e-learningu.

V naší práci chápeme řízení jako „cílevědomý a promyšlený sled rozhodnutí“⁵⁸, kdy řídicí subjekt intervenuje do celého procesu, vnáší impulsy, vytváří podnětné situace a subjekt řízený pak na tyto podněty v průběhu učebních činností odpovídá a učí se autonomnímu jednání. Cílem řízení je tak „zvyšovat účinnost učení a rozvoj subjektu“.⁵⁹ Jedinec se učí celý život, a to buď záměrně, či nezáměrně. My se budeme zabývat učením záměrným, kdy stojí někdo (v našem případě LMS) mimo učící se subjekt a zasahuje řídicími impulsy tak, aby učení bylo efektivní a účinné. Právě takové učení chápeme jako řízené.

Kulič rozeznává 4 druhy řízení:

1. Direktivní řízení bez zpětné vazby – jak z názvu vyplývá, jde o takové řízení, které nebere v potaz zpětnou vazbu a je předem „naprogramované“. Nesledují se jakékoli efekty jednotlivých řídicích zásahů.
2. Řízení na základě *regulačního obvodu se zpětnou vazbou* – jinak také „regulace chybou“. V tomto druhu učení naopak závisí každé další rozhodnutí o výběru řízení na kvalitě posledního výkonu či výsledku.
3. Adaptivní řízení – jde o nejkomplexnější druh řízení, kdy se při rozhodování o dalším postupu v řízení bere v potaz větší množství proměnných a rovněž se integrují informace z minulých procesů a jejich řízení. Vyšší úroveň adaptivního řízení

⁵⁸Kulič, 1992, s. 44

⁵⁹Tamtéž, s. 44

představuje model, který se vytváří na základě vstupních dat o řízeném systému se započtením jeho individuálních charakteristik. Takovéto systémy řízení počítají s větší pamětí na registrovaná data, s jejich zpracováním podle vyššího řádu a poté zvolením dalších postupů v řízení. Právě tento typ řízení byl v minulosti realizován v elektronických vyučovacích automatech.

4. Interaktivní řízení – poslední druh řízení je založen na symetrii při průběhu řízení a na partnerském dialogu mezi řídicím a řízeným subjektem. Tento typ řízení je možný realizovat pouze pomocí výpočetní techniky, jelikož je náročný na paměť, zpracování informací a rozhodování.⁶⁰

Jsme se vědomi, že vymezením těchto druhů řízení je do jisté míry zjednodušující a nepostihuje danou problematiku v potřebné komplexnosti. V podmínkách školy jsme svědky řízení primárně vnějšího, kdy mimo učící se subjekt stojí někdo, kdo jeho aktivity ovlivňuje. Řízení vnitřní neboli autoregulace je poté záležitostí věkově i mentálně vyzrálejších jedinců a je velmi spjata právě s e-learningem, který je zejména v podnikovém vzdělávání založen na samostudiu. Za další neméně důležité druhy řízení bývají označovány druhy dělicí se na základě vyrovnanosti řídicího a řízeného subjektu při procesu učení. Jde o řízení symetrické a asymetrické. Toto poslední dělení je velmi obecné a může obsahovat i 4 druhy uvedené výše. Direktivní řízení s velkou dávkou asymetrie tak představuje protipól interaktivního řízení, které předpokládá plnou symetrii obou subjektů.

Z důvodu velkého počtu proměnných, které do celého procesu učení vstupují, jako například motivace, osobnostní charakteristiky, míra znalostí, obsah vzdělávání či učební podmínky, je učení jev natolik složitý, že nelze stanovit nejefektivnější způsob jeho řízení.

Zásadním problémem učitelů bývá fakt, že nedokážou výuku přizpůsobovat všem žákům. Na základě představy „průměrného“ žáka učitelé určují styl svého řízení, který poté aplikují na danou skupinu, či spíše třídu žáků. Tento problém vyskytující se v pedagogice od pradávna, nese

⁶⁰Srov. Kulič, 1992, s. 36

již svůj odborný název, a sice individuace. Kulič, který cituje Parygina k tomu dodává: „Individuace vyučování vystupuje nyní stále více jako objektivní zákonitost vývoje školy diktovaná logikou rozvíjení vědeckotechnického pokroku“.⁶¹ Právě možnost individuace výuky je výhodou, kterou e-learning uživatelům poskytuje.

Nejrozšířenější formou e-learningu na vysokých školách je systém Moodle, jehož software je poskytován jako Open Source⁶² a je navržen na základě sociálně konstruktivistického přístupu ke vzdělání, což znamená, že podněcuje k interaktivitě a tvorbě vlastních poznatků a hlavně ke kritickému posuzování poznatků. Nyní bychom pro představu uvedli možnosti řízení výuky, které tento software nabízí:

- přístup do kurzu i k jednotlivým aktivitám a materiálům v kurzu lze studujícím přiřazovat s potřebnými časovými omezeními
- nastavení jednotlivých aktivit a materiálů umožňuje rozdílný průchod jedním kurzem pro jednotlivé skupiny studentů
- jednotlivým studijním materiálům, například interaktivním přednáškám, mohou být nastaveny podmíněné závislosti, kdy musí být dokončena jedna lekce jako podmínka pro přístup k další
- přístup do kurzů i k některým aktivitám lze podmínit znalostí hesla
- přístup k aktivitám a materiálům lze podmiňovat splněním nastavených podmínek (průchod aktivitami, splnění testů, vyplnění dotazníků, anket aj.)
- v kurzu lze definovat podmínky přístupu, sledované činnosti a podmínky určující, zda byl kurz splněn. Splnění může potvrdit student (je-li povoleno) nebo určené role (manažer, učitel, tutor)⁶³

⁶¹Tamtéž, s. 41

⁶²Jde o otevřený počítačový software s otevřeným zdrojovým kódem.

⁶³Barešová, 2011, s. 102

Z výše uvedeného vidíme, že elektronické řízení výuky dokáže být značně flexibilní jak z časového hlediska, tak z hlediska znalostní úrovně žáků. Žáci při tomto interaktivním způsobu řízení výuky mohou nalézt prostor pro svou tvořivost a kreativitu.

4. Empirická část

4.1. Metodika šetření

4.1.1. Cíle empirického šetření a jeho zaměření

Cílem empirického šetření bylo postihnout vztahy mezi základními proměnnými ovlivňujícími možnosti a využití e-learningu ve vzdělávání zaměstnanců. Soustředili jsme se přitom na procesy ovlivňující průběh vzdělávání zaměstnanců ve velkých firmách. Považujeme za důležité zmínit, že jsme k šetření nepřístupovali s předem danou hypotézou, ba naopak, snažili jsme se o nepředpojaté vedení hloubkových rozhovorů, na základě kterých jsme pak konstruovali **základní analytický příběh** vyjadřující vztahy mezi proměnnými. Účelem rozhovorů bylo postihnout všechny procesy, které podle našeho názoru souvisejí se vzděláváním zaměstnanců pomocí e-learningu a následně z odpovědí respondentů vybrat klíčová tvrzení k daným problematikám.

Při rozhovorech jsme se soustředili na následující oblasti:

- **osobu e-manažera** jako hlavního koordinátora e-learningu v organizaci; na jeho odbornost; zkušenosti v oblasti vzdělávání; postoj vůči e-learningu a v neposlední řadě na jeho zájem o další vzdělávání v této oblasti
- **podmínky**, které zaměstnanci mají pro plnění kurzů; na technické vybavení společnosti; technická omezení
- **specifika společnosti**: celkový počet zaměstnanců; počet zaměstnanců využívající e-learning; počet interních lektorů
- **způsob motivace** zaměstnanců; využívání prvků **kooperace**; uplatňování **zpětné vazby** směrem k zaměstnancům
- postupy při **tvorbě kurzu**: časovou náročnost; rozdělení rolí v HR oddělení při tvorbě kurzu; spolupráci s lektory

- **blended learning:** frekvenci a oblasti jeho využívání, důvody případného nevyužívání
- **způsob kontroly** zaměstnanců, tj. kdo má ve společnosti na starosti kontrolu plnění kurzů; jaké jsou důsledky neplnění kurzů; jaká jsou interní pravidla společnosti v oblasti vzdělávání
- **hodnocení efektivity** e-learningu; výsledky hodnocení a jeho frekvence
- **názor zaměstnanců** na e-learning; změnu jejich postoje v čase; problémy zaměstnanců s e-learningem; jejich požadavky na zlepšení
- **výhody a nevýhody** e-learningu při vzdělávání zaměstnanců
- **oblasti využití** e-learningu; využívání e-learningu v oblasti soft skills; nejčastější oblasti školené pomocí e-learningu

4.1.2. Popis výzkumného vzorku

Empirické šetření jsme uskutečnili v šesti velkých společnostech (1000 + zaměstnanců), a to z následujících důvodů:

- chtěli jsme empiricky prošetřit, jak e-learning funguje v masivním nasazení v soukromém a státním sektoru
- přepokládali jsme, že společnosti mají dostatek finančního kapitálu, tzn. investice do e-learningu bude větší, nežli ve státních vzdělávacích institucích, což s sebou nese větší míru důrazu na návratnost investice
- rovněž jsme se domnívali, že vybrané společnosti budou z hlediska svého významného postavení na trhu nuceny k průběžnému a co možná nejefektivnějšímu vzdělávání svých zaměstnanců

Rozhovory jsme prováděli s e-manažery⁶⁴ jednotlivých společností, a sice z důvodu jejich odpovědnosti za veškeré e-learningové aktivity. Jedině tyto osoby nám mohly poskytnout relevantní informace o způsobu využívání e-learningu, jelikož mají na starosti proces koordinace e-learningových aktivit, podílejí se na tvorbě kurzů a mají přístup do jednotlivých LMS. Otázkou zůstává, zdali oslovení e-manažeři mají vliv na strategické směřování rozvoje lidských zdrojů v daných společnostech. V naší práci se domníváme, že nikoli.

České dráhy, a. s.

České dráhy, a. s. (dále jen „ČD“) jsou největším národním železničním dopravcem a provozovatelem převážné většiny železničních sítí ČR. V ČD v současné době působí okolo 15 000 zaměstnanců. Pravidelné školení a ověřování odborné způsobilosti zajišťuje v ČD jeho dceřiná společnost Dopravní vzdělávací institut, a. s. (dále jen „DVi“). V roce 2002, tedy v době zavádění e-learningu do ČD, se tato společnost vyznačovala poměrně vysokým věkovým průměrem zaměstnanců a disponovala 90 školícími středisky s více jak 220 učebnami a 80 lektory.

ČD na základě analýzy tehdejšího stavu dospěly k závěru, že je potřeba více zapojit zaměstnance do výuky, přičemž ta má být názorná, více individualizovaná a zaměřená na potřeby zaměstnanců. Právě z těchto důvodů se ČD rozhodly implementovat e-learning, jakožto vzdělávací nástroj. Projekt implementace e-learningu do ČD byl jedním z největších projektů implementace e-learningu do organizace v České republice. Právě z těchto důvodů jsme se rozhodli, že ČD zapojíme do našeho empirického šetření. Rozhovor jsme vedli se systémovým administrátorem, který je ve společnosti zodpovědný za koordinaci e-learningu, potažmo za jeho tvorbu.

⁶⁴E-manažer je osoba zodpovědná za celkovou koordinaci e-learningu v rámci dané organizace. Ve vztahu k pracovním pozicím jednotlivých respondentů se jedná o zjednodušující termín čistě pro účely práce. Každá z pracovních pozic účastníka rozhovoru nese jiný název.

Datart International, a. s.

Společnost Datart International, a. s. (dále jen „Datart“) je přední maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku. V současné době jde o jednoho z nejvýznamnějších prodejců spotřební elektroniky v České republice a na Slovensku. Maloobchodní síť Datartu je v současné době tvořena 43 prodejny v ČR a SK, ve kterých pracuje okolo 1 200 zaměstnanců.

Klíčovým faktorem úspěchu společnosti Datart je kvalita poskytovaných služeb, což s sebou nese potřebu zajištění kvalitního vzdělávání pro všechny zaměstnance. Právě e-learning se v Datartu stal důležitou podmínkou efektivního vzdělávání, jelikož umožňuje rychle a efektivně reagovat na změny v sortimentu nabízeného zboží a umožňuje velmi rychle sdílet potřebné informace se zaměstnanci. Rozhovor jsme uskutečnili s manažerkou interní komunikace, která je jako jediná ve společnosti zodpovědná za e-learningové aktivity.

Významná banka (akciová společnost)

Tato společnost si nepřála být jmenována, tudíž ji v dalších částech empirické části budeme nazývat „Banka“. Jde o společnost, která je součástí mezinárodního retailového bankovníctví významné mezinárodní skupiny. Je přední bankovní institucí v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Pro zachování vysokého standardu poskytovaných služeb musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců nemalé prostředky. Aby mohla mít rychlou zpětnou vazbu o aktuálním stavu znalostí zaměstnanců, rozhodla se pro implementaci e-learningu. V současné době působí v této společnosti 8 500 zaměstnanců, přičemž každý z nich přijde do styku s e-learningem. Rozhovor jsme uskutečnili s Head of Business and Professional Development.

ČEZ, a. s.

Společnost ČEZ, a. s. (dále jen „ČEZ“) je mateřskou společností a jádrem Skupiny ČEZ. Jedná se o největšího výrobce elektřiny v České republice. K aktivitám společnosti patří taktéž oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, výstavby a údržby energetických zařízení a těžby surovin. Skupina ČEZ se řadí k 10 největším energetickým uskupením v Evropě.

Společnost v současnosti zaměstnává 30 000 zaměstnanců a vzhledem k množství pracovišť v České republice se jí jeví jako nejefektivnější používat k řízení výuky moderní IT systémy. Skupina ČEZ byla pro náš empirický výzkum zajímavá ze dvou důvodů. V první řadě se jedná o druhou největší společnost co do počtu zaměstnanců a za druhé je tato společnost jedna z nejúspěšnějších obchodních společností v Evropě. Hlubkový rozhovor jsme vedli se Senior Specialistou rozvoje lidských zdrojů, který nese zodpovědnost za e-learningové aktivity společnosti.

T-Mobile, a. s.

Společnost T-Mobile, a. s. poskytuje služby přes 4,5 miliónu zákazníků v České republice a zaměstnává 3 650 zaměstnanců. Oblast telekomunikačních služeb, potažmo mobilních komunikací se rychle vyvíjí, a pokud chce společnost nabídnout svým zákazníkům vždy to nejnovější, musí se spolehnout na schopné a kreativní zaměstnance, což znamená investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Jeden z faktorů, proč jsme si pro náš výzkum zvolili právě tuto společnost, byla skutečnost, že společnost T-Mobile se umísťuje na předních pozicích v anketách o nejlepšího zaměstnavatele v České republice. Rovněž jsme předpokládali, že společnost je díky svému primárnímu zaměření na poskytování služeb silně orientována na měkké dovednosti svých zaměstnanců a zajímalo nás, zdali i e-learning může přispívat k jejich rozvoji. Rozhovor jsme vedli s HR Development Specialistou zodpovědnou za e-learningové aktivity.

Významná pojišťovna (akciová společnost)

Jako poslední jsme zkoumali možnosti e-learningu v jedné z nejvýznamnějších pojišťoven v České republice, která si taktéž nepřála být jmenována, proto ji v dalších částech práce budeme nazývat „pojišťovna“. Pojišťovna v současné době zaměstnává přibližně 3 700 zaměstnanců a dlouhodobě si udržuje, díky svým vynikajícím službám, jednu z nejsilnějších pozic na českém trhu.

Jedním z hlavních důvodů pro zapojení pojišťovny do našeho empirického výzkumu byl fakt velmi propracované strategie rozvoje lidských zdrojů. Pojišťovna několikrát v minulosti hodnotila své zaměstnance jako své nejvýznamnější aktivum, tudíž jsme předpokládali, že e-learning bude hrát v rozvoji zaměstnanců klíčovou roli. Druhý důvod byl dán pojišťovacím

trhem samotným, který se vyznačuje silnou proměnlivostí a dynamikou služeb, na které společnost musí být připravena v rámci svého vzdělávání. Rozhovor jsme vedli s eHR konzultantem společnosti.

V našem vzorku jsme se primárně orientovali na velikost společnosti a typ služeb, které společnosti nabízejí. Důležitým faktorem pro nás byla dynamika oblasti služeb a jejich proměna v čase. Právě za takto dynamické oblasti, kde se zaměstnavatelé musejí soustředit na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, považujeme oblast spotřební elektroniky, bankovníctví, pojišťovnictví a telekomunikací. Společnosti ČEZ a ČD nás oslovili jednak jako jedni z největších zaměstnavatelů v ČR a jednak svým dominantním postavením v oblasti poskytovaných služeb. Výzkum jsme tedy provedli v šesti společnostech, přičemž skupina respondentů se skládala ze čtyř žen a dvou mužů.

4.1.3. Specifika šetření a použitá metoda pro sběr dat

V empirickém šetření jsme použili kvalitativní výzkum, konkrétně **design zakotvené teorie**. Vzhledem k cíli empirického šetření (identifikace vzájemných vztahů mezi určujícími faktory e-learningu), kdy jsme se museli soustředit na postihnutí sociálních procesů uvnitř jednotlivých společností, se nám jevila tato metoda jako nejzpůsobilejší a nejefektivnější. Nešlo tedy o popsání statického jevu, nýbrž o dynamický popis dění v konkrétních společnostech.

Jako metodu pro sběr dat v zakotvené teorii jsme použili **hloubkový rozhovor**. V naší práci chápeme hloubkový rozhovor jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“.⁶⁵ Pro náš výzkum se nám jevil jako nejefektivnější polostrukturovaný rozhovor, kdy jsme měli na základě předchozího studia problematiky e-learningu předem připravené oblasti dotazování (viz podkapitola 4.1.1). Před rozhovory jsme tudíž byli vybaveni teoretickou znalostí zkoumaného jevu. Po celou dobu jsme se snažili otevřenými otázkami stimulovat volné vyprávění dotazovaného, které jsme pouze korigovali. Délka rozhovorů byla cca 60 minut a po celou dobu byly nahrávány na diktafon.

⁶⁵Švaříček, Šedřová, 2007, s. 159

Následně jsme rozhovory převedli do tištěné podoby (viz přílohy 1 - 6), které sloužily jako konečný zdroj pro hloubkovou analýzu.

V počátcích jsme, na základě již zmiňovaného polostrukturovaného rozhovoru, stimulovali v dotazovaných volné vyprávění. Po prvních třech rozhovorech (ČD, Datart, Banka) se zmiňované oblasti rozšířily o další zajímavé postřehy od respondentů. Na základě nových informací jsme analyzovali naše prvotně připravené otázky, do kterých jsme následně zakomponovali i nově zjištěné oblasti v používání e-learningu, o kterých jsme předpokládali, že mohou mít vliv na výsledek našeho výzkumu. Tento proces jsme opakovali po každém dalším rozhovoru. Otázky se tak po dobu výzkumu měnily na základě do té doby zjištěných informací. Výzkum jsme ukončili poté, co byly zkoumané oblasti informačně nasycené a odpovědi respondentů se opakovaly. Je nutno dodat, že jelikož byla oblast otázek v posledních rozhovorech širší, nežli na začátku výzkumu, rozhodli jsme se poslat vybraným dotazovaným účastníkům ze společnosti dodatečné otázky na nově identifikované oblasti (viz přílohy 7 a 8).

4.1.4. Analýza získaných dat a jejich interpretace

V této podkapitole se zaměřujeme na popis způsobu, jímž jsme postupovali při analýze získaných dat. Jednalo se o klíčovou a zároveň nejsložitější část našeho výzkumu.

Základní technikou a jádrem našeho výzkumu bylo tzv. kódování. Vycházeli jsme ze vzoru „koncept – indikátor model“.⁶⁶ Indikátory chápeme jako datové fragmenty (jednotlivé úryvky z výpovědí respondentů) a koncepty poté jako kódy přiřazované k jednotlivým indikátorům. Základním rozdílem mezi indikátorem a konceptem je fakt, že indikátor je něco reálně existujícího, zatímco koncept je vytvářen výzkumníkem na základě interpretace daného jevu. Přepsané rozhovory jsme podrobili již zmiňovanému kódování, které spočívalo v třídění jednotlivých výroků na základě jejich smyslu do již obecnějších konceptů. Tyto koncepty jsme postupně měnili s přibývajícimi indikátory. Názvy konceptů jsme odvozovali od odborných termínů, nikoliv z užitých výrazů respondentů. Vzniklé koncepty jsme poté dále kategorizovali

⁶⁶Švaříček, Šedřová, 2007 s. 90

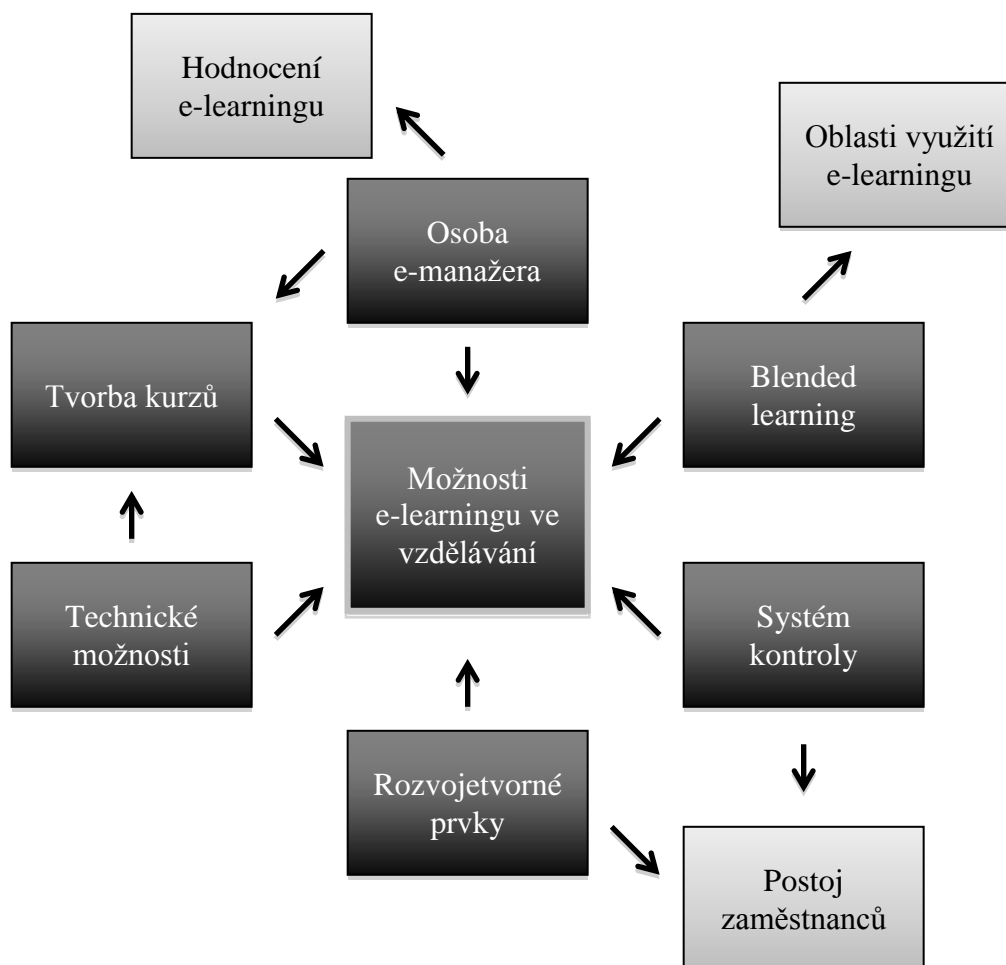
dle jejich vnitřních souvislostí. V práci jsou tyto kategorie pojmenovány jako **proměnné**. Právě proměnné tvoří základ našeho analytického příběhu.

Naším cílem bylo dále strukturovat dosud zjištěná data a na jejich základě vytvořit analytický příběh, který by popisoval výzkumné zjištění. Pro interpretaci analyzovaného materiálu jsme proto zvolili techniku „**vyložení karet**“, která je „nejjednodušší nadstavbou nad otevřené kódování, jakou si lze představit“.⁶⁷ Právě tato metoda nám umožnila přehledně „vyložit“ zjištěná data a odpovědět **na naši výzkumnou otázku, a sice: „Jaké (jsou) faktory, (které) podmiňují využívání potenciálu (možností) e-learningu při vzdělávání zaměstnanců?“**

⁶⁷Tamtéž, s. 226

4.2. Výsledky empirického šetření

4.2.1. Grafické znázornění dynamických vztahů mezi zkoumanými oblastmi



Graf 3: Procesuální znázornění vztahů mezi vybranými oblastmi

4.2.2. Kostra analytického příběhu

Výše jsme graficky znázornili oblasti a jejich vztahy k hlavní proměnné našeho výzkumu, kterou je e-learning, potažmo jeho možnosti ve vzdělávání. Identifikovali jsme šest oblastí, které mohou mít větší či menší vliv na výsledný efekt (míru dopadu) e-learningu na vzdělávání zaměstnanců. Jde o samotnou **osobu e-manažera**, který se na základě svých zkušeností, know-how a osobního přesvědčení podílí na e-vzdělávání v organizaci. E-manažer je při tvorbě kurzů ovlivňován celkovou vzdělávací strategií společnosti a přístupem k zaměstnancům a rovněž **technickým vybavením** společnosti, které umožňuje či neumožňuje zapojit veškeré grafické a zvukové potenciality. Tímto omezením je poté mj. ovlivňován i při samotné **tvorbě kurzů**. Kvalita e-learningu dnes není ovlivňována pouze technickými faktory, nýbrž zcela nepochybně i psychologickými otázkami **motivace, zpětné vazby a kooperace**. Bohužel jsou tyto prvky často opomíjeny, nebo hrají pouze velmi omezenou roli, což může mít vliv i na konečný postoj zaměstnanců vůči e-learningu. Z důvodu využívání e-learningu ve většině případů pouze na povinné kurzy je v organizacích velmi rozvinut systém **kontroly**, který nutí zaměstnance plnit jejich vzdělávací povinnosti a při jejich neplnění zaměstnance řádně trestá. E-learning může být v organizacích doplňován prezenčním školením (**blended learning**), které prohlubuje či nějak navazuje na informace získané v rámci elektronické výuky. Je tedy nepochybně faktorem, který významně ovlivňuje konečnou kvalitu vzdělávání. Používá-li však organizace elektronické vzdělávání pouze na povinné kurzy, nemůže možností kombinované výuky zcela využít a e-learning zůstává ve spodních patrech své využitelnosti.

Další dvě oblasti jsou ovlivněny způsobem práce s e-learningem v organizacích. Jde v první řadě o **postoj zaměstnanců**, který vychází z jejich zkušenosti s e-learningem, zdali s ním měli nebo neměli technické problémy, nebo jejich postoj vyplývá z komparace se způsobem vzdělávání v organizaci, které bylo v minulosti založeno pouze na prezenčních školeních. Rovněž se domníváme, že případný negativní postoj zaměstnanců může souviset i se zmiňovaným systémem kontroly uvnitř organizace, kdy časté připomínky ohledně plnění kurzů mohou zaměstnanci pokládat za omezující. Oblast **hodnocení** podléhá dvěma faktorům. V první řadě jde o fakt úspory nákladů na vzdělávání, který byl hodnocen kladně, a za druhé podléhá subjektivnímu hodnocení e-manažera, na základě jeho zkušeností a celkového přístupu k dané problematice. V rámci našeho výzkumu v oblasti úspory e-learningu jsme vycházeli z informací

poskytnutých samotnými e-manažery, jelikož jsme neměli k dispozici finanční náklady společnosti na vzdělávání. Oblast hodnocení je v našem výzkumu zatížena vyšší mírou subjektivity, jelikož je založena na výpovědích jednoho respondenta.

Do jaké míry je využíváno možností e-learningu je velmi dobře patrné z **oblastí, ve kterých je nasazován**. Bohužel můžeme konstatovat, že se jedná v drtivé většině o povinné kurzy, které nemají vliv na získávání dovedností a celkový profesní rozvoj zaměstnanců. Stejně tak se domníváme, že oblast využití e-learningu stoupá v případě kombinace s prezenčním školením (blended learning).

4.2.3. Zkoumané oblasti

Osoba e-manažera

První kategorií, kterou jsme zařadili do výsledků našeho empirického zkoumání, je osoba e-manažera. Ačkoli jsme si vědomi, že z pozice e-manažera nelze ovlivnit strategické směřování společnosti ve vzdělávání jejích zaměstnanců, má tato pozice velký vliv na výslednou kvalitu e-learningových kurzů a na celkové elektronické vzdělávání. Z tohoto důvodu nás zajímala profesní erudice respondentů, především pak jejich předchozí pracovní zkušenosti, vzdělání, zájem o další vzdělávání v e-learningu či zkušenosti s ICT technologiemi. V neposlední řadě jsme se zaměřili na jejich obecný názor na danou problematiku.

Koncept	Společnost	Indikátor
Vzdělání	ČD	Střední se zaměřením na IT.
	Datart	Já mám vzdělání gympl a maturitu z programování ...
	Banka	Studovala jsem ekonomii.
	ČEZ	Pedagogickou fakultu na UK.
	T-Mobile	Vystudovala jsem Andragogiku na UK.
	Pojišťovna	Já jsem zaměřená na ekonomiku, ale je to jenom můj přirozený pracovní postup. Nemám žádnou andragogiku, nic.
	ČD	Mnohem více zaměstnanců studuje doma, kde mají lepší technické vybavení.
	Banka	Většinou v práci na pracovním počítači, ale mohou i z domova. Ti, co mají vzdálený přístup.
	ČEZ	Mají vzdálený přístup, takže i doma, ale naprostá většina e-learning dělá v práci.
	T-Mobile	Řekla bych, že 50% zaměstnanců má laptopy, takže v případě, že si je bere domů a dokáže se připojit přes WPN, nebo má doma připojení, případně my máme přes mobil nějaká data, tak si to mohou udělat i doma, a když ne, tak musí v práci, v pracovní

Koncept	Společnost	Indikátor
		době, po pracovní době, jak jim to vyjde.
	Pojišťovna	Dovolím si říct, že 99% zaměstnanců má firemní počítač nebo notebook, takže si to mohou spustit ze svého pracoviště a většina zaměstnanců má i vzdálený přístup. Takže potom si to mohou pustit z jakéhokoli místa.
Počet lektorů	ČD	60. Vybraných je 10, kteří tvoří obsah e-learningu.
	Datart	3 na ČR a jeden na Slovensku.
	Banka	Interních lektorů máme 25, ale pak máme ještě experty na dané oblasti, kteří samozřejmě taktéž školí, a těch je asi 300.
	ČEZ	... máme nějaký pool interních lektorů, cca 30 až 40 zaměstnanců, je to variabilní ...
	T- Mobile	Interních máme asi 10 nebo 9. Máme 24 interních trenérů, kteří to dělají nad rámec své práce a nedostávají za to mzdu.
	Pojišťovna	Pro obchodní síť je zde 30 interních lektorů. Co se týká kmenových zaměstnanců, tak my nemáme vyloženě pozici interního lektora, všechno to jsou lidi, kteří mají svoji práci a část svého úvazku věnují pro lektorskou činnost.
Technická omezení	ČD	Technická vybavenost mikroučeben je na mizerné úrovni, z toho vyplývá nemožnost použití zvukových záznamů a videa.
	Datart	Jsme bohužel omezeni rychlostí internetového připojení a technickým vybavením na prodejnách. ...kurzy nemůžou být ozvučené...
		Já si myslím, že ta technika jde tak dopředu, že to, co my dneska používáme ve firmě, je hodně zastaralý.
	Banka	Na centrále máme vybavení dobré, ale na pobočkách slabší. Dneska nemůžeme pustit do banky žádná videa. Dneska drobné animace můžeme mít v těch programech, ale videa vůbec ne.
	ČEZ	Jako počítače máme všechny na dobré úrovni. Technická vybavenost je v pořádku.
	T-Mobile	Ta platforma je nějak uzpůsobená, zaměstnanci to vidí nějak, většinou se to podaří nějakým způsobem spustit, ale například, když máme nějaký e-learning z Německa, tak je to docela problém.
	Pojišťovna	Co se týká IT oblasti, tak společnost je dobře vybavená. Pracujeme zde všichni na Citrixu
Technické problémy	ČD	Žádné neřešitelné problémy nemáme.
	Datart	Největší problém je asi to internetové připojení.
	Banka	Z tohoto pohledu bych řekla, že ne.
	ČEZ	Jakože by aplikace nefungovala, to se nestává, my máme ten systém celkem stabilní.
	T - Mobile	Technické problémy jsou, ale třeba 1% lidí, kterým byl e-learning poslán.
	Pojišťovna	Ne. To vůbec. S tím jsme tady problémy neměli.
Počet lidí na administraci	ČD	Administrátorsky cca 3 lidi.

Koncept	Společnost	Indikátor
	Datart	...dělám to sama...
	Banka	Když mluvíme z technického hlediska, administrátorsky, tak bych řekla 3 až 4 lidi.
	ČEZ	Já jsem styčný důstojník e-learningu, jsem administrátor LMS a mám na starosti aktualizaci a tvorbu nových kurzů s tím, že administrátoři, po technické stránce, jsou ještě další dva kolegové
	T-Mobile	Spravuju ho já za celou firmu, řekla bych, že je to tak 0,25 úvazku...takhle pro obchodníky, pro shopy a pro infolinky na tom pracujou asi 2 osoby, jako že opravdu jejich kompetence je e-learning...
	Pojišťovna	V týmu jsme tři.

Tabulka 2: Osoba e-manažera – vybrané autentické výroky respondentů

Motivace, kooperace a zpětná vazba v práci s e-learningem

Šetření bylo taktéž zaměřeno na oblast tzv. **rozvojetvorných prvků**, ze kterých jsme vybrali motivaci, kooperaci a zpětnou vazbu. Tyto tři prvky jsme selektovali na základě teoretické znalosti problematiky, přičemž našim cílem bylo zjistit, zdali je na tyto oblasti kladen důraz i v praxi.

Koncept	Společnost	Indikátor
Vnější motivace	ČD	Pokud neudělají dvě školení za sebou, tak jim propadnou odborné zkoušky, a pak nejsou způsobilí pro výkon činnosti, takže jsou nuceni neustále do toho školení chodit a dělat je.
	Datart	... vždycky, když se někdo ohání, že ho to nebaví, tak mu řekneme, že je to porušování smlouvy. Lidi to mají ve smlouvě, že zaměstnanec je povinen absolvovat školení, které mu zadá zaměstnavatel.
	Banka	Tady jde o pracovní právní problém. Lidé to mají ve smlouvě, a tím neplní pracovní povinnosti.
	ČEZ	On to má ve smlouvě. Je to základní povinnost, tzn. neplní pracovní podmínky.
	T-Mobile	Většina e-learningů, které musí zaměstnanci absolvovat, je povinných.
	Pojišťovna	Je to jejich povinnost Když si vezmete ty mandatorní kurzy, tak za mandatorní kurzy nese odpovědnost nadřízený, takže v kompetenci nadřízeného je, aby zaměstnanci absolvovali ty dané kurzy, aby byli proškoleni.
	Vnitřní motivace	ČD

Koncept	Společnost	Indikátor
	Datart	U zaměstnanců prodejen, kde je kladen největší důraz na e-studium, se výsledky studia promítají do osobního ohodnocení - při nesplnění stanovených kritérií nedosáhnou na bonusovou část platu, k výsledkům se přihlíží i při případném povýšení.
	Banka	To ne, máme to nastaveno spíše na ty povinné kurzy.
	ČEZ	V některých případech ano, ale jako není to plošná záležitost, že by za to zaměstnanci něco měli, to tady takhle nastavené není.
	T-Mobile	... zaměstnanci dostávají kredity a mohou získat titul „T-Mobile Doktor“.
	Pojišťovna	Nemají z toho žádné výhody.
Kooperace (chatové místnosti, diskuze)	ČD	Ne, o tom jsme vůbec neuvažovali.
	Datart	... e-learning nabízí diskuze, chatovací místnosti, ale to se u nás nevyužívá. U nás máme na intranetu diskuzi, kde lidi píšou nejraději anonymně a rázně, že jo? ... o tý variantě se nepřemýšlí, tak se nevyužívá, ale je tam a to je chyba.
	Banka	Tak to zatím ne. Nezkoušeli jsme to a ani nevím proč. Třeba v budoucnu.
	ČEZ	Ted' jsme u jednoho kurzu na začátku s diskuzemi.
	T - Mobile	Bohužel z hlediska security to příliš není možné. E-learningy jsou čistě „pasivní“.
	Pojišťovna	V těch oblastech není moc prostoru k diskuzi. Když už ta diskuze vzniká, tak je to za tu danou oblast toho útvaru, kde jsou zřízeny speciální emailové adresy, kam lidi ty svoje dotazy směřují. Zkoušeli jsme takovéto prvky zavádět na intranetu a nefunguje nám to. Chcete například rozpoutat nějakou diskuzi a těch reakcí od zaměstnanců je strašně maličko V rámci firemní kultury to tady není vůbec rozšířený
Zpětná vazba při problémech s obsahem	ČD	Na úvodní straně portálu máme kontakty na helpdesk a na úvodní straně lekcí máme kontakty na tvůrce ohledně konzultací. ViTutoru máme zavedenu funkci elektronických konzultací pomocí emailu - něco ve smyslu FAQ
	Datart	On je tam vždycky uveden garant toho kurzu, tzn. někdo, kdo stojí za tím obsahem. Takže ty lidi ho můžou kontaktovat. A říct, to se mi nelíbí
	Banka	... máme technický helpdesk, kam mohou uživatelé napsat ... Když něčemu nerozumí v obsahu, tak tam je schránka, kam uživatelé píšou. Je to celkem dobrý, jelikož ta odpověď přijde velmi rychle.
	ČEZ	V těch kurzech je email a telefon na toho garanta. Ti reagují velmi rychle.
	T- Mobile	... u každého e-learningu je zodpovědná osoba nebo tým (podle telefonního seznamu, který interně máme, si může zaměstnanec

Koncept	Společnost	Indikátor
		najít člověka, který to má na starosti).
	Pojišťovna	U nás nemáme aktivně puštěný prvky, které se týkají dotazování lektora nebo tutora. ... pokud zaměstnanec něčemu nerozumí v kurzu, tak může vznést dotaz v rámci diskuze, kam ten tutor si sáhne a odpoví, ale není to online ...
Zpětná vazba za výsledky studia	ČD	... testy z povinný školy se vyhodnocují přímo po tom období toho studia ... To se dá nastavit. Třeba jenom cvičně atd. Nebo ho to nepustí dál, dokud neodpoví správně.
	Datart	Ihned potom kurzu.
	Banka	To je jasné, ihned potom kurzu. Vidí to ihned.
	ČEZ	Co se týká jejich výsledků, tak ty vědí hned.
	T-Mobile	... proškolíme lidi na ochranu osobních údajů, tak na konci jsou dvě otázky, třeba. Já se hodně snažím dát do toho tu testovací rovinu, tu ověřovací ...
		...
	Pojišťovna	... nicméně to, jestli jsem kurz splnil, vím ihned potom kurzu ...

Tabulka 3: Motivace, kooperace a zpětná vazba – vybrané autentické výroky respondentů

Systém kontroly

Další kategorií, která se v průběhu výzkumu ukázala jako významná, je oblast kontroly plnění e-learningových kurzů. Pro odpovídající plnění kurzů je zapotřebí dostatečná kontrola zaměstnanců. Jako dva nejdůležitější koncepty jsme vybrali osobu zodpovědnou za kontrolu plnění a taktéž důsledky pro zaměstnance v případě neplnění kurzů. Je potřeba zdůraznit, že se jednalo o kontrolu povinných kurzů.

Koncept	Společnost	Indikátor
Osoba zodpovědná za kontrolu	ČD	Komandující jejich útvarů
	Datart	Plus po nějaké době přijde upozornění, že se blíží ukončení nějakého kurzu. To chodí od nadřízených. Vedoucí prodejny, asistentka a dva provozní manažeři, který se staraj o ten personál. Tyhle ty lidi mají dělat to, mají přístup do manažerského prostředí, takže si v tom e-learningu sami můžou vyject, tady vidím, že ty a ty mi to neplní, můžu se podívat na konkrétní odpovědi.
	Banka	Máme to nastavené tak, že ty systému posílají notifikace, těm zaměstnanců, kteří to nesplnili, jelikož aby jeden člověk hlídal 8500 zaměstnanců, to nejde. Ještě to bývá tak, že si garant toho kurzu po jeho skončení vyžádá report o kurzu, se kterým poté on

Koncept	Společnost	Indikátor
		pracuje.
	ČEZ	To je věc, kterou musí ohlídat vedoucí, který je zodpovědný za to, že jeho lidé plní kvalifikační požadavky.
		Já jako administrátor to dám vědět příslušnému nadřízenému.
	T-Mobile	Kontrolujeme ho na HR (cca 0,1-0,2 úvazku). Prostřednictvím reportů z iTutoru kontrolujeme plnění, případně připomínáme automatickými emaily a upomínáme i přímo zaměstnance, kteří dlouhodobě neplní své povinnosti.
		Nadřízený i my.
	Pojišťovna	...za mandatorní kurzy nese odpovědnost nadřízený, takže v kompetenci nadřízeného je, aby zaměstnanci absolvovali ty dané kurzy, aby byli proškoleni.
Důsledky neplnění kurzů	ČD	Pokud neudělají dvě školení za sebou, tak jim propadnou odborné zkoušky, a pak nejsou způsobilí pro výkon činnosti...
	Datart	... neplnění kurzů lze také hodnotit jako porušení pracovní kázně.
	KB	Tady jde o pracovní právní problém. Lidé to mají ve smlouvě, a tím neplní pracovní povinnosti...
	ČEZ	Když nesplní kurz, tak to znamená, že pravděpodobně nesplnil nějakou kvalifikaci, která je vyžadována na jeho pracovní místo a zaměstnanec by neměl vykonávat tu činnost, pro kterou tu kvalifikaci potřebuje.
	T-Mobile	On to má ve smlouvě. Je to základní povinnost, tzn. neplní pracovní podmínky. Nesplnil kvalifikaci.
	Pojišťovna	Když je neplní, tak jde o porušování kázně a ten zaměstnanec může být odejit.“

Tabulka 4: Systém kontroly - vybrané autentické výroky respondentů

Blended Learning

Blended learning je kategorií, která nepochybně může rozšířit možnosti e-learningu ve vzdělávání, neboť kompenzuje nevýhodu e-learningu, kterou je absence osobního kontaktu s lektorem. Zaměřili jsme se proto na způsob **využití blended learningu** i práci s ním a taktéž na oblasti, ve kterých je blended learning využíván.

Koncept	Společnost	Indikátor
Využití blended learningu	ČD	Povinnou školu nebo i kurzy, když nastupují noví zaměstnanci, tak to mají jenom elektronicky, nebo jenom na učebnách, nebo to mají kombinovaný, kdy v učebnách se pouštějí věci, který jsou pověšený v I-Tutoru.
	Datart	Zatím ne ...
	Banka	... on nejdřív absolvuje e-learning a poté jede na ten prezenční workshop, kde vlastně zase se ty znalosti prohlubují.
	ČEZ	Například u toho hodnocení, tak jsou i workshopy prezenční, jsou tím hlavním, co pro tohleto téma máme a ten kurz je jako doplněk těch prezenčních workshopů s tím, že tam je větší množství situací, variant, které si ti, kdo tím workshopem projdou, si mohou pustit a podívat se. ...probíhá nějaký rozvojový program, který se skládá z nějakých modulů a jako doprovodné materiály, které k tomu kurzu jsou, tak jsou v e-learningu. Může tam být nějaká diagnostika, nějaký test, aby se ti lidé otipovali, jací jsou obchodníci, pak nastává nějaká prezenční část a v mezidobém modulu další, které jsou v tom LMS.
	T-Mobile	Dejme tomu, že když máme školení na přípravu vedení meetingů, tak si nastuduje e-learning, vyplní si nějaký papír, týden nebo měsíc studuje něco a pak s tím přijde na školení.
	Pojišťovna	Na to tady v současné době nejsou prostory. Jsou tady pouze lehounké náznaky.
Oblasti využití	ČD	Při prezenčních kurzech osobní přepravy a při technickém popisu lokomotiv, především brzdové soustavy a elektroinstalace.
	Datart	... aktuálně plánujeme propojit prezenční výuku jazyků s e-learningovým studiem.
	Banka	... kromě té jazykové výuky ho ještě používáme pro finanční analýzu ...
	ČEZ	Je to jako doplněk pro soft skills, ale jenom pro velmi omezené množství akcí. ... třeba obchodní dovednosti ...
	T-Mobile	Většinou je e-learning nějaká doplňující záležitost nebo předpříprava na nějaké školení.
	Pojišťovna	pozn. – tato společnost blendedlearning nevyužívá

Tabulka 5: Blended learning - vybrané autentické výroky respondentů

Tvorba kurzů

Stěžejní částí e-learningu je jeho samotná příprava. Není efektivního e-learningu bez propracovaného obsahu a správné animace. Tyto faktory s sebou nesou nutnost kooperace mezi členy přípravného týmu ve smyslu vymezení rolí a vzájemné komunikace. Soustředili jsme se jak na samotný proces tvorby e-kurzu, tak na jeho časovou náročnost.

Koncept	Společnost	Indikátor
Osoby zodpovědné za tvorbu obsahu	ČD	Lektoři vytvoří podklady, protože každý z nich je vzdělanej v něčem jinym. ... pošlou podklady v nějaké šabloně a poté to překlápím z té šablony do Flashe, dám tam nějaký animace ...
	Datart	Já do toho dávám tu didaktiku, programování a grafiku, no. Většinou obdržím podklady od někoho z kolegů a sama vytvořím kurz. Výslednou podobu pak konzultuji s odpovědnými osobami.
	Banka	Máme oblast, kde to vytváří odborníci na jednotlivé oblasti, tzn. že někdy to děláme interně, že to dělá ten odborný útvar, ten zadavatel, nebo když vidíme, že na trhu je zajímavá nabídka, tak poptáme několik dodavatelů a nakoupíme to.
	ČEZ	Je to o tom, že ti garanti dodají ten obsah a já mám za úkol ho v podstatě přetvořit do té e-learningové podoby, ale na to mám externího dodavatele. Ten garant se vysloví k tomu obsahu toho vzoru. On nám tedy dodá obsah většinou v prezentaci a my z toho prostřednictvím dodavatelů vytváříme ten kurz. Já vytvořím nějaký scénář toho e-learningu, dám to externímu dodavateli, on mi k tomu dodá animace, nějaký flashový věci
	T-Mobile	Většinu vytváří německá matka a ty povinný, případně nějaké aktualizace a tak dále, na to máme společnost Kontis, případně nějaké menší dodavatele další.
		...samozřejmě s těmi guaranty připravujeme obsah e-learningu, případně i formu (kde bude doplňování, kde test, kde strohá prezentace, kde obrázky atd.)
		...pošlete mi prezentaci nebo něco, jak to má vypadat, jak si to představujete a samozřejmě poté řešíme technologicky, jestli to bude se zvukem, bez zvuku, jestli tam budou flashe, nebo jenom obrázky, jestli to bude hravější, nebo to bude prostě jenom o tom nějakou informaci dostat do těch zaměstnanců.
		To potom, když se vyřeší, tak dám agentuře zadání, agentura to udělá a já to naimplementuju...
	Pojišťovna	... mám připravenou prezentaci o tom, kde si garant přečte, v čem je základní rozdíl mezi prezenčním a elektronickým kurzem, jak by měl psát text, jakou osobu používat, co je vhodné a co není vhodné...
		On mi vypracuje tyhleto osnovy, podklad není nic složitýho, většinou používáme powerpoint a po odevzdání já si to projdu, napíšu tam ty návrhy...

Koncept	Společnost	Indikátor
		Já dávám lidem návrhy, jakým způsobem by se to dalo řešit. Začne to tím, že mi lidé vyplní nějakou kartu, která se jmenuje specifikace kurzu, abychom zjistili základní údaje.
		Máme to rozdělené, když je kurz velký a graficky náročný, tak ho zadáváme třetím stranám. V případě, že máme kurz, který je třeba na produkty, nebo na oblast, která nevyžaduje extra grafický znázornění, tak to jde zamnou a tam spolupracuju jednak s tím garantem toho kurzu a odbornými zástupci ...
Časová náročnost tvorby kurzů	ČD	Vstupní kurz pro výpravčí, tak to je hodně náročný. To třeba rok, a to do toho přijdou i změny...
		...pravidelné školení ze zákona, tak to není tak náročný. Takže tak jeden pracovní den, plus ten lektor to musí nějak zpracovat. Což trvá tak 2 až 3 pracovní dny.
		Když dostaneme zadání v pondělí, tak v pátek bychom měli být schopni tu lekci mít hotovou a zkontrolovanou.
	Datart	Tvorba kurzu může trvat 1 den až 1 měsíc.
	Banka	...tak já bych řekla 3 měsíce. Většinou to je taková běžná doba.
	ČEZ	...výroba jednoho e-learningu je otázka minimálně dvou měsíců.
	T-Mobile	Na HR klasicky zadáváme výrobu e-learningu externí firmě, tj. nedokážu posoudit, jak dlouho jim to trvá vytvořit v reálném čase.
Pojišťovna	To je velmi těžké říci. Je to většinou v rámci týdnů.	

Tabulka 6: Tvorba kurzů - vybrané autentické výroky respondentů

Postoj zaměstnanců

Jde o první ze tří vybraných oblastí, které závisí na předchozích proměnných (viz výše) a nemá přímý vliv na možnosti e-learningu při vzdělávání, ale je spíše odrazem toho, jakým způsobem se v konkrétních organizacích s e-learningem pracuje. Jde o oblast, která ukazuje celkovou spokojenost konečných uživatelů (zaměstnanců) s e-learningem.

Koncept	Společnost	Indikátor
Problémy zaměstnanců s e-learningem	ČD	...řada zaměstnanců měla problémy s obsluhou myši a klávesnice...
	Datart	... určitě čas na studium, dostupnost a technické vybavení PC (zejména na prodejnách a ve skladech), a hlavně vnitřní motivace a sebekázeň.
	Banka	Uživatelsky to není žádný problém.
	ČEZ	...uživatelé neví, jak pracovat s tím kurzem. Jde o spíše uživatelskou neznalost.
	T-Mobile	...když se spouští nějaký e-learning, vždycky jsou tam porodní bolesti, hlavně typu technických problémů, takže zaměstnanci

Koncept	Společnost	Indikátor
		mají spíše negativní postoj.
	Pojišťovna	To ne. Jak jsem říkala, ty technické problémy tu nemáme a zaměstnanci si na nic nestěžují.
Zpětná vazba od zaměstnanců	ČD	On to tam má polopaticky napsané i s fotografiema a může si to zkusit, aniž by něco zkazil. A to si chválí nejvíc.
		Obecně, hlavně díky animaci, to si hodně chvály, když je to interaktivní.
	Datart	Je hodně znát rozdíl mezi lidma, kteří pracovali v Datartu, než byl e-learning a pracují tam teď, tak to berou jako vopruz. Lidi, kteří přijdou noví, tak to prostě berou.
		Noví zaměstnanci možnost online studia vítají, služebně starší (5 let a více) si na tento způsob vzdělávání hůře zvykají.
	Banka	Určitě...byla pozitivní.
		Já bych řekla, že v řadě případů spíše pozitivně, jelikož mohli absolvovat školení kdy chtěli.
	ČEZ	...došlo k velkému posunu toho, jak se jakoby ..., jak se zaměstnanci naučili s ním pracovat, že už jsou hodně disciplinovaní a množství dotazů, proč to musíme dělat zrovna takhle a jakým způsobem se to teda dělá a nejasnosti ohledně toho, k čemu to je, už je málo. Výrazně se zlepšuje to přijetí.
	T-Mobile	Ale jinak bych řekla, že nějaký kladný postoj není, spíše neutrální.
		Lidi chtějí něco, co je nice, co je hezký, co je barevný, co se hejbe.
	Pojišťovna	Je to různorodý. Jsou zaměstnanci, kteří to berou jako přirozenou součást vzdělávání, přirozená součást firmy. Jsou lidi, kteří zažili firmu bez e-learningu a pro ně to zas takové potěšení není.
	...pro některé zaměstnance je příjemnější, když na půl dne si vyjedou někam do učebny, mají to spojené s občerstvením atd.	

Tabulka 7: Postoj zaměstnanců - vybrané autentické výroky respondentů

Hodnocení e-learningu

Hodnocení e-learningu je oblast, která podléhá značné subjektivitě e-manažera, jeho celkovému pohledu na vzdělávání a v neposlední řadě vychází z celkové vzdělávací strategie dané společnosti. V rozhovorech jsme se zaměřili na finanční stránku celé problematiky a taktéž na celkové hodnocení e-learningu perspektivou e-manažera.

Koncept	Společnost	Indikátor
Hodnocení e-learningu z hlediska finančních úspor	ČD	Samozřejmě to hodnocení tady proběhlo cca rok potom zavedení a opravdu je to velká úspora, když si vezmete, že ti lidé nemusejí nikam dojíždět, nemusí se jim platit ubytování atd.
	Datart	...hlavně nám to ušetřilo obrovský peníze. Zkrácený školení skoro o půlku, plus teda, že ty lidi tam nemusí zůstat přes víkend. Tím jsme hrozně ušetřili, že nemusejí zůstat lidé přes víkend v Praze, z Moravy.
	Banka	No, určitě úspora je to velká, jelikož nepotřebujete tolik lektorů a nemáme náklady na dopravu, pronájem těch místností, takže určitě je to velká úspora.
	ČEZ	...samozřejmě vychází jako velká finanční úspora to, když zvláště mandatorní kurzy, které vycházejí ze zákona, tak je možné je uspořádat, odškolit e-learningem. Jsme schopni spočítat, že pokud bysme vypsali to dané téma prezenčně, tak co to udělá. To se jednoznačně vyplácí.
	T-Mobile	...do jednoho e-learningu věnujeme velké množství peněz, na druhou stranu slouží mnohem déle, takže možná je to spíš výhoda... ...rozhodně vyplatil. Po nějaké době ty náklady na školení šly fakt dolů. No, rozhodně jsme ušetřili na outsoursovaných službách, protože jsme už těm firmám za to nemuseli platit. No, určitě úspora je to velká, jelikož nepotřebujete tolik lektorů a nemáme náklady na dopravu, pronájem těch místností, takže určitě je to velká úspora.
	Pojišťovna	...během krátké doby se Vám vrátí velká část nákladů za tu prvotní investici toho LMS.
	Celkové hodnocení e-learningu	ČD
Datart		...e-learning závisí na tom, jak se potom šlape v těch firmách. Pokud to nikdo nekontroluje, tak to má katastrofální důsledky. E-learning nabízí možnosti, které prezenční školení neumožňuje, a to zejména předat informaci v relativně krátkém čase velkému počtu lidí.

Koncept	Společnost	Indikátor
		...rozhodně tím nejde nahradit veškeré prezenční školení. Jde to v ruku v ruce.
	Banka	Samozřejmě, že e-learningová metoda není přesně to nejlepší z hlediska pedagogického a tak dále, spíš bych to viděla jako takovou přípravu na nějaké prezenční školení.
		Jde o velice efektivní přípravu před nějakým školením. Jde o to, že si to mohu udělat kdy chci, kde chci a bez nějakého stresu...
	ČEZ	...pořád ten lidský kontakt považuju za naprosto primární a jako neodstranitelný a nenahraditelný ve vzdělávání.
		Já uplný e-learningový nadšenec nejsem, že bych řekl ano, pojďme teď všechno učit e-learningem. ...ale myslím si, že je naprosto zásadní, prostě, aby tam byl nějaký ..., aby to byl spíše doplněk, nebo řekněme spíše knihovna, ve které mám povinnou literaturu, tu si přečtu, ale to, co to uvede v život, tak je ve finále stejně buď ta praxe, anebo ta prezenční školení. Je to knihovna, na který hodně záleží, kdo mě do ní uvede, jak pozná a jak mě navede v souladu s tím, co já potřebuju a jak se v něm budu orientovat.
	T-Mobile	E-learning je vnímán spíše jako podpůrný rozvojový nástroj, nikoli stream, kterým bychom chtěli jít.
	Pojišťovna	Na znalosti e-learning dobrý, na dovednosti horší. Elektronické vzdělávání nikdy nemůže nahradit prezenční školení. Většinou je to spíš taková podpora. Třeba ty mandatorní kurzy, tam to беру. Tady jde o znalost, nejde o dovednost. Ty dovednosti jsou poměrně složitější v rámci toho e-learningu naučit.
E-learning třemi slovy	ČD	Plnohodnotná součást vzdělávání.
	Datart	Moderní, úsporný, měřitelný.
	Banka	Moderní nástroj vzdělávání.
	ČEZ	Kdo hledá, najde...
	T - Mobile	Pasivní, virtuální, edukativní.
	Pojišťovna	Rychlý, flexibilní, spolehlivý.

Tabulka 8: Hodnocení e-learningu - vybrané autentické výroky respondentů

Oblasti využití e-learningu

Při empirickém šetření jsme účastníkům rozhovorů kladli také otázky, které se týkaly oblastí vzdělávání, ve kterých je e-learning využíván. Předpokládali jsme, že právě tyto odpovědi nám ukážou, nakolik je e-learning brán jako plnohodnotná náhrada prezenčního školení v konkrétních organizacích. Jako samostatnou část jsme vydělili oblast soft skills, jelikož ji považujeme za významnou z důvodu rozsáhlé pedagogické diskuze o vhodnosti či nevhodnosti tohoto způsobu výuky v oblasti získávání dovedností.

Koncept	Společnost	Indikátor
Oblasti využití	ČD	Povinná školení asi nejčastěji.
		...znáte průvodčí, jak mají takový ty mašinky, tak to je přenosná osobní pokladna, která je poměrně složitá na ovládnutí, tak i to lze je učit přes e-learning.
		Nejlepší odezvu máme na lekce, které se zabývají postupama, výpravy vlaků, tisk jízdenek, krok za krokem, někdo to musí udělat a neví jak. On to tam má polopaticky napsané i s fotografiemi a může si to zkusit, aniž by něco zkazil.
		Byly velké problémy s obsluhou klimatizace na jednotkách ČD, tak přišlo zadání, že potřebují udělat elektronicky tuhle obsluhu, takže si tím všichni prošli, mohli si to vyzkoušet, protože je dobrý si to vyzkoušet v počítači a ne na tom, přímo v tom voze, aby ho rozbili. Takže si to všichni prošli a vyzkoušeli.
	Datart	BOZP
		Máme taky produktový školení od dodavatele, aby prodejci věděli o tom, co prodávají.
		...poté jsou kurzy, které vycházejí z osobní potřeby firmy. Třeba o tom, jak vést osobní pohovor.
		...máme obecný produktový školení, což je oblast kurzů, která pokrývá veškerý druh zboží, které se prodávají...
	Banka	Oblasti, jako povinná školení atd.
		Začnu tím, s čím my jsme tady začínali a to je oblast praní špinavých peněz.
		Ještě jedna oblast je jazyková výuka. Tam e-learning zase používáme jako takovou podpůrnou nebo udržovací formu.
		...u těch povinných školení stačí jen ten e-learning, jako je ta požární ochrana.
	Ale zrovna tahle oblast finanční analýzy není jenom e-learningem, ale jde jenom o první část a pak ty prezenční školení, kde si můžete to ještě víc probrat...	
ČEZ	...bezpečnost práce, požární ochrana, ochrana životního prostředí, případně EMS.	
	Plus k tomu ještě máme školení řidičů referentů, což je taky celkem plošný kurz...	

Koncept	Společnost	Indikátor
		Když třeba pracujete s výpočetní technikou, což je velká část zaměstnanců, tak mají informační bezpečnost a další témata, která se můžou vázat k tomu, kde pracují.
		...jsou tam kurzy, které se týkají lektorských dovedností, jsou tam kurzy rozvojové, které mají návaznost na hodnocení zaměstnanců...
		...čistě rozvojové, zaměřené na komunikační dovednosti, zvládnání emocí, různá témata jako prezentační dovednosti, tedy nějaký balík kurzů, který mohou ti zaměstnanci využít čistě pro jejich osobnostní rozvoj.
	T-Mobile	...BOZP, PO a tyhle ty povinný ze zákona, samozřejmě ne výšky a podobně, a potom i integrační školení typu security, tzn. jakým způsobem nakládat s daty, jak nakládat s informacemi, anti fraudcompliance.
		...nejčastěji to budou ty povinné kurzy.
	Pojišťovna	Primárně to jsou ty povinný kurzy jako bezpečnost práce, požární ochrana, práce ve výškách, školení řidičů, praní špinavých peněz, hmotná odpovědnost. Máme to spíš založený na tuto oblast. Pak to jsou počítačové dovednosti, hlavně oblast Microsoft Office. Třetí významná oblast je pro naše pojišťovací agenty, těch je mnohem více nežli zaměstnanců a přes e-learning probíhají všechny cvičný a certifikační kurzy na produkty, bez kterých žádný agent nesmí uzavírat smlouvy.
Využití pro oblast soft skills	ČD	Měkké dovednosti se tu nikdy elektronicky neškolily.
	Datart	Ano. Jako nikdy to nebude jako když si sednou dva a budou si vyprávět. Samozřejmě, že tak to není.
	Banka	Je naším cílem dostat e-learning i do soft skills. Chceme, aby si pomocí e-learningu zaměstnanci cvičili prodejní dovednosti. To teď chystáme a bude to novinka, tak uvidíme.
		No, nezkoušeli. Vždycky jsme si řekli, že to není ten způsob, který by byl efektivní. Že je to spíše pro hard skills, ne soft.
	ČEZ	Určitě je velmi obtížné trénovat oblast soft skills, tam na to jdeme tím, že máme především video ukázky, tzn. nějaký rozbor, obrázek, ukazujeme modelové situace, možné reakce, možné varianty situací, abychom přiblížili trošku těm zaměstnancům to dané téma, ale soft skills jsou poté hlavně o tom osobním kontaktu. To je naprosto nenahraditelné.
	T-Mobile	Myslím si, že jo, ale né za mojí éry. Jakoby využíváme video, to jo, ale jenom e-learning a soft skills, z mého pohledu, je ta efektivita prakticky nulová.
	Pojišťovna	Nevyužíváme. Tohle tu není vůbec zavedené.

Tabulka 9: Oblasti využití e-learningu - vybrané autentické výroky respondentů

4.2.4. Analytický příběh

E-learning je téma, od kterého se na konci 90. let 20. století očekávala revoluce ve vzdělávání a v kontrastu s tímto očekáváním mu byl o pár let později předpovídán rychlý konec. Je pravdou, že taktéž v rámci našeho výzkumu jsme se setkávali s protichůdnými názory na jeho možnosti, a to od lidí, kteří byli za e-learning v organizacích zodpovědní.

Kdo se vůbec v organizacích e-learningem zabývá? Předně je potřeba říci, že e-manažeri nejsou vybíráni na základě svého vzdělání či zkušeností v dané problematice. Pouze dva ze šesti respondentů měli humanitně zaměřené vzdělání, konkrétně šlo o oblasti pedagogiky a andragogiky. Na druhou stranu měli všichni respondenti ke vzdělávání určitý vztah, který vyplýval z jejich zájmové činnosti. Taktéž můžeme konstatovat, že většina respondentů měla pozitivní vztah k informačním technologiím. Většina osob, které jsou zodpovědné za e-learning se snaží dále v této oblasti alespoň minimálně vzdělávat studováním nových trendů nebo účastí na nejrůznějších veletrzích. Zajímavým zjištěním byl fakt, že respondenti, kteří měli pedagogické či andragogické vzdělání, měli k e-learningu velmi odměřený vztah a preferovali spíše tradiční prezenční způsob vzdělávání. V e-learningu jim chyběl osobní kontakt, na který kladli velký důraz. Na druhou stranu jsme se setkali i s tvrzením, že elektronickou formou výuky lze proškolit naprosto vše, bez ohledu na to, mají-li být výstupem nové znalosti či dovednosti. Je potřeba zmínit, že s tímto názorem jsme se setkali ve společnosti Datart, kde e-learning tvoří stěžejní část vzdělávání, jelikož jsou zaměstnanci denně elektronicky školeni na nové produkty. Nejdůležitější na práci prodejců na pobočkách Datartu jsou tak aktuální informace o denně nových produktech.

V rámci empirického šetření jsme taktéž narazili na rozdílné podmínky zaměstnanců pro plnění elektronických kurzů. Ne všechny společnosti dnes preferují, aby si zaměstnanci mohli své povinnosti plnit z pohodlí svého domova, a nutí zaměstnance (z bezpečnostních důvodů) plnit si kurzy v rámci pracovní doby. Zajímavé bylo zjištění, že i přestože mají zaměstnanci vzdálený přístup ke svým účtům z domova, preferují se vzdělávat v rámci stanovené pracovní doby na pracovišti a nekazit si volno povinnými kurzy. To nás může vést k závěru, že e-kurzy jsou pro zaměstnance až příliš nezáživné. Na druhou stranu může být otázkou, do jaké míry mají společnosti přesně vymezený čas na plnění e-kurzů v rámci pracovní doby. Zajímavé bylo zjištění, že technické problémy se v rámci e-learningu vyskytují pouze minimálně, ačkoli společnosti nejsou vždy vybaveny nejnovějšími typy technologií. Toto zjištění nás vedlo

k závěru, že specializovaní externí dodavatelé dokážou uzpůsobit kurzy i pro zastaralejší verze softwaru, které se poté s kurzy umějí vypořádat bez větších technických obtíží. Konečný uživatel je však poté ochuzen o zajímavá grafická či zvuková znázornění, což může v konečném důsledku vést k jistému stereotypu a následnému negativnímu postoji k e-learningu. Jde tedy o jakýsi začarovaný kruh, ze kterého vede cesta pouze investicí do modernějších technologií.

Na základě empirického šetření lze říci, že e-learning se v rámci organizací využívá převážně na povinná školení (BOZP, požární ochrana aj.) a to z důvodu, že razantně šetří náklady na případný pronájem učeben, ubytování a cestovné pro zaměstnance, kteří by museli na prezenční školení dojíždět. Za další dokáže zaměstnancům předat velké množství informací za poměrně krátký čas. Tato redukce možností e-learningu na získávání stereotypních znalostí vede k opomíjení prvků e-learningu, jako je například možnost spojení s lektorem v případě nepochopení obsahu či připomínek k němu, nebo k zanedbávání možností kooperace na konkrétních úkolech. Zaměstnanci ve většině plní kurzy pouze z důvodu hrozby porušování základních pracovních povinností. Zcela chybí motivace pro další profesní a osobnostní rozvoj, který by mohl být prováděn v dobrovolných e-learningových kurzech nad rámec pracovních povinností. Za porušování pracovní kázně se zaměstnanci zodpovídají svému nadřízenému, který je upozorňován personálním oddělením. Systém kontroly je tak v organizacích prováděn velmi precizně. Velkou výhodou LMS jsou jeho automatické upomínky v případě, že některý ze zaměstnanců e-kurz nesplnil. E-manažer tak není nucen hlídat a sám upozorňovat zaměstnance, což by při velkém počtu zaměstnanců ani nebylo v lidských silách.

Na druhou stranu je potřeba zmínit využití e-learningu při technické problematice, kdy je zapotřebí učení se stereotypním technickým postupům. V této oblasti působí e-learning jako velký pomocník pro zaměstnance, jelikož dokáže velmi autenticky simulovat reálné prostředí či produkt. Zaměstnanci si tak mohou vyzkoušet své znalosti a dovednosti před vystavením reálné situaci.

Na základě rozhovorů s e-manažery jsme zjistili, že nejvíce náročnou oblastí je samotná tvorba kurzů. Není v lidských silách samostatně vytvářet e-kurzy po obsahové i technické stránce, a tudíž jsme v praxi svědky spolupráce garantů jednotlivých kurzů s e-manažery, kteří jsou zodpovědní za didaktické, animační a technické prvky. Tato spolupráce probíhá na základě výměny informací, kdy garanti kurzů předávají e-manažerům specifika kurzu, ať už

prostřednictvím powerpointových prezentací či předem připravených šablon a e-manažer je poté zodpovědný za konečnou podobu kurzu. V případě větších a náročnějších kurzů je tvorba e-kurzů s připravenými specifikacemi zadávána specializovaným firmám. Časová náročnost tvorby kurzu je poté velmi variabilní. V extrémních případech může časová příprava e-kurzu trvat jeden rok, nicméně jsme se setkávali s průměrnou délkou v rozsahu jednoho až tří měsíců.

Na základě zkušeností e-manažerů převládal názor, že e-learning je efektivní, pokud jde o nabývání povinných znalostí vyplývajících ze specifik jednotlivých organizací. V rámci nabývání dovedností byl e-learning hodnocen spíše jako velmi dobrá příprava před prezenčním školením, čímž se potvrdil všeobecně přijímaný názor, že budoucnost e-learningu spočívá v kombinaci s prezenčním školením. Tento fakt, a sice že e-learning není rovnocenným partnerem prezenčního školení a je využíván pouze na nezáživné povinné kurzy, může negativně ovlivňovat i samotné postoje zaměstnanců k němu. Jelikož se náš výzkum nesoustředil na zkušenosti samotných zaměstnanců, nemůžeme naši hypotézu ověřit. Dle vyjádření respondentů však mezi zaměstnanci, z důvodu časové a prostorové flexibility, převládají spíše pozitivní názory na e-learning, a to i u starších zaměstnanců, kteří se pomalu učí, že moderní technologie se staly nedílnou součástí každodenního života společnosti.

Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou vzdělávání pomocí e-learningu, který je chápán nejen jako vzdělávací nástroj, ale taktéž jako reakce vzdělávacího sektoru na stále hlubší pronikání informačních a komunikačních technologií do každodenního života společnosti.

E-learningu je v teoretické části zasazen do širší polemiky v oblasti nabývání znalostí. Tuto oblast považujeme v práci za podstatnou, jelikož v současné době mají informace, které člověk denně přijímá a zpracovává, povahu digitálního či elektronického materiálu. Tento „informační obrat“ je popsán nejen z hlediska ekonomické výhodnosti a efektivity, ale taktéž z hlediska vlivu na celkový rozvoj osobnosti člověka. Současně je e-learning nahlížen perspektivou nastupující generace, která v elektronickém vzdělávání našla adekvátní reakci na její požadavky komfortnosti a rychlosti.

Dále jsme se v teoretické části věnovali historii e-learningu a zejména jeho teoretickému vymezení. Z důvodu rozrůzněnosti názorů na to, za co lze považovat e-learning a co již nesplňuje stanovená kritéria, jsme se na e-learning podívali z několika úhlů pohledu. E-learning tak byl definován nejen jako prostředek, ale i jako proces a zdroj informací. V praxi se dnes můžeme setkat s různými formami e-learningu, kterým rovněž v práci věnujeme pozornost, když vycházíme z jeho základního dělení na online a offline. V průběhu teoretické přípravy na psaní diplomové práce, potažmo i v průběhu empirického šetření, jsme se velmi často setkávali s pojmem blended learning, neboli smíšeným vzděláváním. Tato kombinace e-learningu a prezenční výuky je dnes odbornou veřejností považována za jedinou cestu, po které se musí e-learning vydat, má-li konstruktivně přispět ke vzdělávání nejen studentů základních a středních škol, ale i dospělých. Této problematice je tedy věnována pozornost i v naší práci.

V poslední teoretické kapitole jsme se věnovali pedagogicko – psychologickému hledisku naší problematiky. Odpověděli jsme zde na otázku, kde se v minulosti v rámci teoretických přístupů, a to nejen v oblasti pedagogiky, objevovaly první ideje využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání. E-learning jakožto novodobý nástroj vzdělávání rozvíjející se převážně v první dekádě 21. století nutně zasáhl i tradiční pedagogické oblasti, jako jsou role učitele, hodnocení či vzdělávací cíle. Snažili jsme se poukázat na vliv a dopad, který e-learning může na zmiňované oblasti mít. Jako úvod k empirické části, kde tomuto

tématu věnujeme pozornost, jsme představili taktéž hledisko psychologické, konkrétně vliv motivace na celkový proces, a dvě oblasti, které jsou širší veřejností vnímány jako nedostatky e-learningu, a sice zpětnou vazbu a kooperaci. Právě u kooperace jsme na základě teoretického studia zjistili zajímavé možnosti, které e-learning může účastníkům kurzů nabídnout. Jako poslední se zmiňujeme o „řízeném učení“, jelikož právě v oblasti řízení může e-learning poskytnout výhody oproti prezenční výuce. Jako jedna z nich je v práci zmíněna oblast individuace.

V důsledku teoretického studia dané problematiky jsme byli obohaceni o nové a podnětné informace o možnostech e-learningu v rámci vzdělávání. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli na základě kvalitativního výzkumu zjistit, jakým způsobem jsou tyto možnosti naplňovány v praxi. Identifikovali jsme klíčové oblasti, o kterých se domníváme, že jejich kvalita hraje důležitou roli v konečné podobě e-learningu v organizacích. Bohužel musíme na základě empirického výzkumu konstatovat, že způsob využívání e-learningu velmi zaostává za jeho teoretickými možnostmi, když je využíván v převážné většině případů na stereotypní a mechanické zapamatování základních pracovních povinností. Dle našeho názoru se tak děje z následujících důvodů:

1. E-learning byl organizacemi logicky posouzen jako pouhý nástroj na šetření nákladů a času.
2. Propracovanější e-learningové kurzy, které by zohledňovaly profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců, jsou finančně velmi náročné a vyžadují stabilní firemní vzdělávací strategii. Při změně strategie v důsledku nového vedení společnosti poté drahé kurzy pozbývají na aktuálnosti a platnosti.

V rámci současného stavu využívání e-learningu při vzdělávání chápeme jeho největší přednost v možnosti kontinuity vzdělávání, kdy na rozdíl od prezenčních kurzů, které mají nárazový charakter, může jedinec ve vzdělávání pokračovat i ve svém volném čase a to pouze na základě svých časových a prostorových preferencí. Domníváme se, že tato možnost nabere větší aktuálnosti s postupným zaváděním M-Learningu, tedy vzdělávání, které bude možné realizovat na mobilních telefonech. S prvními náznaky se setkáváme již nyní.

Seznam literatury

Akční plán pro realizaci „Koncepce rozvoje informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání pro období 2009 – 2013“ (usnesení vlády č. 1276/2008)

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

BERTRAND, Ives. *Soudobé teorie vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-216-5

BRDIČKA, Bořivoj. *Role internetu ve vzdělávání*. Vyd. 1. Kladno: Aisis, 2003. ISBN 80-239-0106-0.

KANTER, Beth. What is the scaffolding for learning in public?. 2011. [cit. 2011-05-23]. Dostupný z WWW: [<http://www.bethkanter.org/bloom-public-learnin/>].

Katedra Kybernetiky. [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.kky.zcu.cz/cs/definition-of-cybernetics>

KENNETH, Fee. *Delivering E-learning – A complete strategy for design, application and assessment*. Vyd. 1. Londyn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5397-8.

Kontis: Human Resource Management. Kontis: Human Resource Management [online]. 2010 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: http://www.kontis.cz/profil_kontis.asp?menu=profil&pos=2

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2006. ISBN 80-85783-50-9.

KOPECKÝ, Kamil. *Moderní trendy v elektronické komunikaci*. Olomouc: Hanex, 2007. ISBN 978-80-85783-78-0

KRYKORKOVÁ, H.: *Kognitivní svébytnost, teoretická východiska a okolnosti jejího rozvíjení*. Pedagogika, 2008, roč. LVIII, č.2. str. 140 – 155

KRYKORKOVÁ, H.: *Učební kompetence v kontextu psychologie školního učení*. In: Veteška, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa service, 2009, s. 151 – 165

KRYKORKOVA, Hana a Růžena VÁŇOVÁ. *Učitel v současné škole*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2010. ISBN 978-80-7308-301-4.

KRYKORKOVÁ, Hana. Inventář znaků rozvojetvorného učení: Sebereflexe, metakognice a autoregulace. In: www.rvp.cz[online]. 2011 [cit. 2014-04-21]. Dostupné

z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/14197/INVENTAR-ZNAKU-ROZVOJETVORNEHO-UCENI---SEBEREFLEXE-METAKOGNICE-A-AUTOREGULACE.html/>

KULIČ, Václav. *Psychologie řízeného učení*. 1. vyd. Praha: Academia, 1992. ISBN 80-200-0447-5.

Květoň, Karel. *Základy e-learningu*. *Základy e-learningu* [online]. 2003, č. 1 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:http://cit.osu.cz/dokumenty/elearning_kkveton.pdf

PAUL LIESSMANN, Konrad. *Teorie nevzdělanosti*. 1. vyd. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-1677-5.

Ostravska Univerzita v Ostravě. *Ostravská Univerzita v Ostravě* [online]. 2007 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:<http://www.osu.cz/index.php?kategorie=1&id=2282>

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

Počítačová gramotnost v ČR: Unikátní průzkum znalostní populace. In: www.zive.cz [online]. 2005 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/Clanky/Pocitacova-gramotnost-v-CR---unikatni-pruzkum-znalosti-populace/sc-3-a-126364/default.aspx>

PROCHÁZKA, Miroslav a Miroslav SOMR. *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. České Budějovice: V-Studio, 2008. ISBN 978-80-254-1919-9.

SKALKOVA, Jarmila. *Obecná didaktika*. 2. dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, 2003

Stříteská, Hana. *Historie e-learningu v České republice*. [online]. č. 44303 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:<http://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xstrites.htm>

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0

The Network Society and Organizational Change [online]. 2001 [cit. 2008-04-03]. Dostupný z WWW: <http://globetrotter.berkeley.edu/people/Castells/castells-con4.html>

WAGNER, Jan. *Nebojme se e-learningu*. In: *Česká škola* [online]. 2004 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:<http://www.ceskaskola.cz/2004/06/jan-wagner-nebojme-se-e-learningu.html>

ZLATUŠKA, Jiří. Informační společnost. In: UVT MU zpravodaj [online]. 1998 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z:<http://www.ics.muni.cz/bulletin/articles/122.html>

ZOUNEK, Jiří. E-learning - jedna z podob učení v moderní společnosti. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 161 s. ISBN 978-80-210-5123-2.

Seznam grafů

Graf 1: Formy e-learningu	26
Graf 2: Stadia osobního růstu v on-line prostředí	40
Graf 3: Procesuální znázornění vztahů mezi vybranými oblastmi	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy zpětných vazeb	53
Tabulka 2: Osoba e-manažera – vybrané autentické výroky respondentů	71
Tabulka 3: Motivace, kooperace a zpětná vazba – vybrané autentické výroky respondentů	73
Tabulka 4: Systém kontroly - vybrané autentické výroky respondentů	74
Tabulka 5: Blended learning - vybrané autentické výroky respondentů	75
Tabulka 6: Tvorba kurzů - vybrané autentické výroky respondentů	77
Tabulka 7: Postoj zaměstnanců - vybrané autentické výroky respondentů	78
Tabulka 8: Hodnocení e-learningu - vybrané autentické výroky respondentů	80
Tabulka 9: Oblasti využití - vybrané autentické výroky respondentů	82

Seznam příloh

- Příloha 1: České dráhy, a.s. – přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 2: Datart, a.s. – přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 3: Významná banka, a.s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 4: ČEZ, a.s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 5: T – Mobile, a.s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 6: Významná pojišťovna, a.s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti
- Příloha 7: Datart International, a. s. – dodatečné otázky
- Příloha 8 : T – Mobile, a.s. – dodatečné otázky

Příloha 1

České dráhy, a. s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Co Vás vedlo k e-learningu, trend či potřeba?“

„No e-learning zde vzniknul podle mě v roce 1998, kdy ale vlastně ČD nebyla rozdělena na dceřiné společnosti a byla to prostě jenom ČD a měla pod sebou i tu cestu, svojí, byla to jedna velká korporace, koleje, vlaky, nákladní doprava, nákladní přeprava, osobní, všechno a měla svojí jakoby pobočku, vzdělávání, který šéfoval tenkrát ředitel ČD XY a on byl takovej progresivní a měl rád ty technologie a prostě zjistil, že pro hodně zaměstanců se e-learning vyplatí, a tak ho zavedl. Koupil od Kontisu I-Tutor a telematika ve spolupráci s nějakajma novejma zaměstnancema začli vytvářet povinnou školu v nějakym programu a prostě se to jakoby rozjíždělo. Jak se ČD rozdělovala, tak vlastně se to vzdělávání rozdělilo, odpadlo do dceřinný společnosti s tím, že to Tutor jsme si vzali s sebou. Ten byl tenkrát koupenej jako krabicová verze, za celkem nevýhodnou cenu, posléze se to změnilo, že teď to hostujeme u Kontisu a je to furt aktuální a nemusíme se o to tolik starat.“

„Měl jste před tím zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců?“

„Ne, já jsem měl zkušenosti s personalistikou, já jsem dělal personalistiku. Ještě před tou restrukturalizací, já věděl, že to přijde a tady bylo volné místo na ten e-learning a já s počítačema od školy pracoval, takže jsme se přihlásili do výběrovýho řízení a dostal jsem se jakoby sem.“

„A bylo s tím spojené i zaměstnávání?“

„Bylo, jelikož ty lidi museli vědět, v jakých kategoriích se mají vzdělávat a museli jsme jim to vzdělávání zajišťovat přes Ústav Podnikové výchovy. No, ta restrukturalizace v tom nadělala docela zmatek.“

„To znamená, že předtím to fungovalo tak, že zaměstnanci se při školeních vzdělávali v učebnách?“

„My to kombinujem. Povinnou školu nebo i kurzy, když nastupují noví zaměstnanci, tak to mají jenom elektronicky, nebo jenom na učebnách, nebo to mají kombinovaný, kdy v učebnách se pouštějí věci, který jsou pověšený v I-Tutoru.“

„To znamená, že vy vytváříte obsah, který je Vám zadáván od koho?“

„Od našich lektorů. Lektorů vytvoří podklady, protože každý z nich je vzdělanej v něčem jinym, že jo. Někdo se stará o tu techniku, někdo o přepravu, pokladní a průvodčí a někdo o dopravní cestu, někdo zase o vozidla, o ty dopravní předpisy. Oni jsou vlastně kovaný v tom obsahu. Ten objednavatel jsou Český Dráhy Cargo ŠZDC, ty si objednají nějaký rozsah, který zpracují naši lektorů, pošlou podklady v nějaké šabloně a poté to překlápím z té šablony do Flashe, dám tam nějaký animace..., ten obsah strukturujeme, jelikož oni lektorů učit umí, že jo, ale ta struktura v tý tištěný podobě je jiná, takže my to vystrukturujeme, aby to mělo hlavu a patu a pověsíme to do I-Tutoru a vytahujem z toho ty výsledky.“

„Kolik lidí vytváří obsah?“

„Vytváříme to společně s lektory, takže je nás tak tři lidí.“

„Kolik lidí spravuje e-learning?“

„Administrátorsky cca 3 lidi.“

„Poté, co jste to vytvořil, jim to pošlete zpátky, nebo na jakém systému je to postavené?“

„Ten systém funguje tak, že oni mají plán školení a podle toho plánu se přihlašují. Oni ten účet mají furt, v tom Tutoru, a podle toho svého plánu se tam přihlašují a ta škola, když je povinná, tak to tam nemůže být pověšený jakoby pořád, takže je to tam na určitý období a v tom to oni musejí studovat a ty výsledky my pošleme na personální oddělení, které to zpracuje, a tím to je to hotový.“

„To znamená, že vy se nezabýváte konkrétními lidmi? Kdo to dělal?“

„Ne, to ne. Nicméně, ty lidi jsou povinni ty školení absolvovat. Pokud neudělají dvě školení za sebou, tak jim propadnou odborné zkoušky, a pak nejsou způsobilí pro výkon činnosti, takže jsou nuceni neustále do toho školení chodit a dělat je.“

„Ještě k tomu obsahu, tzn. vy si řeknete, kam dáte animaci atd?“

„Já to konzultuju s těma lektorama. My komunikujeme spolu. Oni my pošlou ty podklady a když to není úplně vhodný pro lektorskou výuku, tak já to s nima musím konzultovat, aby se to vyplatilo.“

„Jak dlouho trvá vytvořit základní kurz?“

„Vstupní kurz pro výpravčí, tak je to hodně náročný. To třeba rok, a to do toho přijdou i změny. A pokud se jedná o povinnou školu, a to pravidelné školení ze zákona, tak to není tak náročný, pro mě. Takže tak jeden pracovní den, plus ten lektor to musí nějak zpracovat. Což trvá tak 2 až 3 pracovní dny. Mluvíme o lekci na cca 45 minut. Když dostaneme zadání v pondělí, tak v pátek bychom měli být schopni tu lekci mít hotovou a zkontrolovanou. Výhodu to má ve dvou věcech, ta povinná škola elektronicky, že když dojde k nějaký změně toho studia, tak stačí, aby mi někdo zavolal a já to změním. A všichni to maj stejný. Když totiž chodí na klasiku, tak každý lektor má svoje metody a říká to pokaždý jinak. Takže těch 3.500 zaměstnanců, v té samé kategorii, dostane ty samé informace a nemůže spekulovat o tom, že ten my řekl něco jiného atd. Je to jasně dané a hned je můžeme otestovat. Nevýhodou je, že se nemohou hned zeptat. Mohou poslat e-mail, ale ne face to face.“

„Takže si udělám test a ty výsledky jsou poté v tom systému?“

„Ty testy z povinný školy se vyhodnocují přímo po tom období toho studia. Ta škola je na měsíc, poté tam máme nějaké 10ti denní období pro ty, co to nestihli v tom měsíci, tak personalisté si mohou překontrolovat ty své ovečky a říci si, hele tady to 3 lidi nestihli, můžete jim to ještě prodloužit do toho desátého a poté se odesílají výsledky už natvrdo a ty co to neudělali, tak se poté řeší, co s nimi. Na přezkoušky, nebo teda dodatečně znovu, ale už to musí být odůvodněno proč, jelikož je to porušení jejich pracovní kázně a náplně.“

„Takže je to hodnocení vždy po nějakých blocích, ne hned po kurzu?“

„To záleží Máme tu taktéž školení řidičů referentů a tam to vlastně funguje průběžně. Tam jsou zase zaměstnanci přihlášení na ten kurz, jakmile si ho udělají, tak zhruba jednou týdně, ty výsledky jsou v tom Tutoru hned, že jo? Tzn. buď ten personalista má lektorský přístup ... Ono to je, jak si to nastaví každá ta společnost, jak to potřebuje. Když dají personalistům lektorský přístup do I-Tutoru, tak ten personalista si může ty výsledky vyjet kdykoliv. Pokud nechtějí se tím zabývat, tak nás požádají, abysme jim to poslali, ale musejí říct kdy, abysme to nedělali průběžně, jelikož je to nesmysl.“

„Na co využíváte e-learning nejčastěji a je naopak něco, na co e-learning využít nelze?“

„Povinná školení asi nejčastěji, bych řekl. No, ono to záleží, no, ty školení ze zákona, ty jsou jasné. Ten lektor jim říká to samý, co se říká v těch paragrafech. To je nejjednodušší. Nám jde třeba, jestli znáte průvodčí, jak mají takovýty mašinky, tak to je přenosná osobní pokladna, která je poměrně složitá na ovládání, tak i to lze je učit přes e-learning. Jde o to, jak jsem šikovnej já a jak mi lektoři pomůžou to dát do kupy. Je to interaktivní, vyjíždí z toho ty jízdenky, graficky. To samý obsluha klimatizace vozu. Byly velké problémy s obsluhou klimatizace na jednotkách ČD, tak přišlo zadání, že potřebují udělat elektronicky tuhle obsluhu, takže si tím všichni prošli, mohli si to vyzkoušet, protože je dobrý si to vyzkoušet v počítači a ne na tom, přímo v tom voze, aby ho rozbili. Takže si to všichni prošli a vyzkoušeli.“

„Kolik zaměstnanců je v ČD?“

„V ČD jich není tolik. Průvodčích je 3.300, pokladních je kolem 3.500 a strojvedoucích bude taky kolem 3.000.“

Takže jsou to tyto profese? Pokladní, výpravčí, strojvedoucí, vlakové čety a potom samozřejmě zaměstnanci ČD Cargo. Nižší profese tam nejsou, jelikož oni nemají většinou přístup k PC a tady jsou poměrně silný odbory, takže jakoby je uhájili, aby chodili na klasickou školu. Když se to zavádělo, ty nové kategorie, tak jsme tu měli kurzy bez toho I-Tutor a řada zaměstnanců měla problémy s obsluhou myši a klávesnice, no ale všechno se vyvíjí, dneska ta počítačová gramotnost je někde jinde, než byla v tom roce 1998.“

„Němčě, když přijde příkaz, tak všichni musí ten kurz udělat?“

„Přesně tak. Tak ono i děláním těch nových technologií vlastně ta práce pokladního nebo výpravčího byla jiná, že jo. No a dneska ty pokladní už jedou přes počítač, výpravčí taky a průvodčí už má taky přenosnou osobní pokladnu, s kterou chodí a tiskne. Takže ty PC musí trochu znát a pracovat s tím zařízením.“

„Měli jste někdy požadavek na školení vyšších pozic?“

„Měkké dovednosti se tu nikdy elektronicky neškolily.“

„Jak hodně prokládáte e-learning normální výukou?“

„No takhle, to se prokládá u těch kurzů, když jsou třeba 14 denní, ale jinak chodí zaměstnanci na školu, která se jim střídá, že mají čtyřikrát do roka povinné školení a z toho dvakrát mají elektronicky a dvakrát klasicky. Taktéž záleží na profesi. Kopáči chodí třeba jednou za rok.“

„Hlavní výhody a nevýhody e-learningu?“

„Nevýhoda je, že tam nemají kontakt s tím lektorem a u těch testů není zaručeno, že to bude dělat ta dotyčná osoba. Mohou to dělat kdekoliv, to je zase výhoda. V jakoukoli pracovní dobu z jakéhokoli místa na světě.“

„Já myslel, že máte nějaké učebny, kam je nažehete?“

„Takhle to dělají na Slovensku, kde přijdou do klasický školy, kde místo lektora je počítač. Tam se potom nemůže podvádět.“

Školíme bezpečnostní poradce pro nákladní vlakovou přepravu a ty vlastně ty testy mají taky elektronicky, protože oni chodí do kurzu, ten kurz je elektronicky oni to studují, ono to má třeba 20 lekcí, je blok po těch 5 lekcích elektronicky, pak přijdou na konzultaci za lektorem, potom zase 5 lekcí elektronicky, doma kdykoli, a zase maj konzultaci a pak zkoušku, která je poměrně náročná. Celá ta zkouška je elektronicky a pak mají ještě ústní. Tak se to dá kombinovat.

Ale třeba výpravčí měli testy a strojvedoucí měli testy elektronicky a mohli to dělat odkudkoli. Podvádějí, i za peníze. Máme i důkazy. Nemůžete ovlivnit, kdo se na ten test přihlásí. Výhoda je taktéž v tom, že ty lekce si mohou pouštět opakovaně. Kolikrát vám volají, jestli by nebylo možné to vytisknout. Nějaký manuály třeba. Za další, může si to pustit kdykoliv. Ty lekce jsou v archivu, kde je to pořád pro ně přístupný“

„Ještě k té zpětné vazbě, jsou testy udělané tak, že zaškrtnu odpověď a hned mi tam naskočí, zda-li je to dobře či nikoliv?“

„To se dá nastavit. Třeba jenom cvičně atd. Nebo ho to nepustí dál, dokud neodpoví správně.“

„Počítáte s e-learningem i do budoucna?“

„Máme tu externí firmy i dopravní, který chtějí e-learning. Jelikož si to udělají, kdy na to mají čas. Je to taktéž úspora peněz.“

„Jde o velkou úsporu peněz?“

„Samozřejmě to hodnocení tady proběhlo cca rok potom zavedení a opravdu je to velká úspora, když si vezmete, že Ti lidé nemusejí nikam dojíždět, nemusí se jim platit ubytování atd.“

„Když byste vzal v potaz všechny výhody a nevýhody, jak byste ho celkově zhodnotil?“

„Pozitivně. Splnilo to, co se od něho očekávalo, nejen z toho finančního hlediska, ale takové celkové efektivity.“

„Máte zpětnou vazbu od zaměstnanců?“

„Obecně hlavně díky animaci, to si hodně chvály, když je to interaktivní.“

„Plánujete nějaké změny, ohledně postupu a obsahu, na základě vašich zkušeností?“

„Až přijde nějaká nová technologie, tak se budeme snažit držet nějaké trendy. I to, jak jsme přešli na tu Flash, což byl posun, do té doby jsme to dělali v ToolBooku. Ta Flash je taková flexibilní, protože ten Toolbook je program, kterej vytváří elektronický obsah, kdežto Flash je pro cokoli. Takže, co já si tam namaluju a naprogramuju, tak je na mě. Takže my ty lekce, to ovládání, to menu přizpůsobujeme tomu, co oni potřebují. Každý tři měsíce se ten

vzhled změni kvůli těm jejím potřebám, ale ne zase moc. Jelikož oni, jak tam nechodí často, tak to maj naučený. Snažíme se to udržet v nějakým stálym vzhledu, ale přidáváme do toho věci, které potřebujem.“

„Sledujete trendy vy samy, nebo máte nějaké konzultantské firmy?“

„Sledujeme to my. A navíc, protože máme tu hostovanou verzy I–Tutoru, tak víme to rozhraní. To obsluhuje celý Kontis, ty se staraj o ty novinky a změny. Potom spolupracujeme se vzděláváním dospělých AIVD na Karláku, kde oni mají nějakou kupu lektorů a pořádaj semináře, kde je spousta věcí, které se elektroniky týkají. Tam nás oni zvou. Jednou za rok, někdy dvakrát. Co se týká elektroniky.“

„Byla tu založena taková skupiny lidí, který měli I-Tutor, jako firem, T-Mobile, Philip Morris, kde jsme se setkávali. Jenže oni se potom báli něco sharovat, tak to ztratilo smysl.“

„Kolik máte lektorů?“

„60. Vybraných je 10, kteří tvoří obsah e-learningu. 10 lektorů na 12 000 zaměstanců.“

„Jde o správný směr?“

„Ano, ale nejde to všechno dělat přes e-learning. Jasná volba je kombinovaná výuka. To je jasnej směr“

„Ten systém je ideální pro svou vlastní firmu. Kde to nastavíte a máte jednotný pravidla. My narážime na to, že to prodáváme jiným firmám. Potom můžete nastavit pravidla tak, že před klasickým školením jsou podklady v e-learningu a po klasickém školení následují další odkazy v e-learningu. Je to plynulá řada. Pro organizace, které mají jiné náhledy, tak je to složité. Ale když je vzdělávání jedna řada, která se doplňuje, tak je to ideální.“

„Co se týká do budoucna, školení Soft Skills vyššího managementu, je tu možnost, že byste se tím zabývali?“

„Co se týká těchto školení, to my taky zajišťujem, např. krizové situace, asertivita pro pokladníky, to spíš využíváme klasický model školení, kde se natočí nějaké video, pozve se tam odborník a s těmi se udělá skupinka 15 lidí a společně to probírají, spolu s tím videem. Nejlepší odezvu máme na lekce, které se zabývají postupama, výpravy vlaků, tisk jízdenek,

krok za krokem, někdo to musí udělat a neví jak. On to tam má polopaticky napsané i s fotografiema a může si to zkusit, aniž by něco zkazil. A to si chváli nejvíc.

Soft skills, kurzy zaměřené na chování jsme ještě nedělali. Těžko říct. Měli jsme tu školení asertivity pro pokladníky, které probíhalo klasicky a mělo to výbornou odezvu, tak se bojím trochu. Oni se tomu lektorovi otevřeli a nebáli se. Elektronicky by to muselo být velmi náročné na zpracování a vždy by záleželo na tom, jak k tomu bude přistupovat ten jednotlivý posluchač. My to nedokážeme na dálku ovlivnit. Když ho máte face to face, tak můžete na něho reagovat. Když je za pc tak záleží na jeho momentální situaci, jak ho to baví.“

„Ještě mě napadá Metro, tam mají stovky PDF podle jednotlivých skupin zaměstnanců na celý rok a to poučování, co provádíme my, to je k tomu jako doplněk dvakrát za rok. A vlastně celoroční přístup je u nich o těch normách. Ono je to tedy moc nestojí jo, protože ty předpisy nejsou tolik obsáhlý a oni je pořád točí těm lidem. Takže občas jenom přijde změna, tak nám těsně před tím řekne bude tohle a tohle, mě to zabere 3 hodiny času, nic to nestojí a proškolí celý Metro za 1 měsíc. Oni potom jenom zaplatí za počet zaměstnanců nějakou částku za rok a tu práci administrativní kolem těch norem to si dělají samy. My to máme v ceně licence za uživatele.

„Je tu nějaká konkurence pro Kontis?“

„Občas se někdo zajde, ale většinou nám nabízejí né tak robustní verze jako I-Tutor. Bylo by to tudíž ideální pro firmu s 200 zaměstnanci, ale ne pro nás, kde bysme museli nakoupit několik tisíc licencí. Hlavní konkurence je Moodle, kdy si zaplatí ty free verze a najmou si lidi, kteří jim to aplikují přímo na tu firmu. V tom I-Tutoru máme trochu problémy s tou personalizací s těma úpravama, když potřebujem něco tak, něco tak, ono to naráží na veškerá mohutná pravidla, která jsou za tím. Pro nás je to nepružné, zatímco v tom Moodlu si programátor poradí s jakoukoli úpravou tý firmy. To dělá Cargo, které má Moodle zadarmo, to byl free projekt, spíše jde o tu lidskou stránku, která to aplikuje. My dneska s Kontisem komunikujeme na každodenní bázi teď po upgradu.“

Příloha 2

Datart International, a. s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Co Vás vedlo k e-learningu, trend nebo potřeba?“

„Tak trend určitě taky..., my jsme samozřejmě leader v oblasti elektra, ale nejdůležitější byla finanční úspora.

Vzhledem k tomu, že máme okolo 1200 zaměstnanců na HPP, brigádníků je strašně moc..., takže je vyškolit na nějakou novou službu, prodejní výrobek, tak všech 1200 zaměstnanců, kteří jsou jakoby přímo v prodeji, v tom přímém kontaktu se zákazníky, těch je dejme tomu okolo 600, co jsou přímo prodejní personál. Mluvím o zaměstnancích jak České, tak Slovenské republiky, protože my prodáváme i na území Slovenska. Takže někam tyhleto zaměstnance navést a něco jim říct, odškolit, tzn. přivést všechny zaměstnance, a i kdyby to bylo x míst, tak vemte si, že kdyby se vzalo jenom z Moravy a řeklo se - pojed'te do Brna - tak nemůžete zavřít celou prodejnu. Takže to není jednou odškolit v Brně, ale x krát.

Musíte zaplatit toho, kdo to bude školit, musíte zaplatit diety, dopravu, ubytování atd. Takže pokud můžete těm zaměstnancům ten obsah předat online, kdy oni si v podstatě studují, kdy oni maj čas..., ono to přináší svá rizika, ale můžete kontrolovat, jak dlouho to dělali, jakou měli úspěšnost, spoustu věcí, které při prezenčním školení, když tam bude někdo spát, neuděláte.“

„Byla to Vaše osobní iniciativa? Chtěla jste e-learning?“

„Já osobně ne, protože, to jsem Vám říkala, no... jako první o to začala bojovat personální ředitelka a myslím, že do toho nastoupila ..., já jsem nastoupila až když už byl e-learning. Já jsem ho potom chtěla mít na starosti, jelikož se mi to moc líbilo. Já jsem měla možnost se seznámit s různými systémy od různých firem, něco si o tom zjistit, prohlédnout si materiály, kurzy na internetu, takže mě to hrozně zajímalo, já se vždycky zajímala o počítače. Kontis to vyhrál.“

„Kdo Vás jmenoval zodpovědnou osobou?“

„Personální ředitelka, která byla taktéž členem výběrové komise. Tam nebyl předseda výběrové komise ..., byli jsme 3 členové, já jako manažer interní komunikace, personální ředitelka a zástupce IT, aby se mohl vyjádřit k provázání se mzdovým systémem, jak to navazuje na naše standardně používané programy, technické vybavení na prodejnách apod. Vedle Kontisu tam bylo dalších sedm účastníků výběrového řízení a do užšího kola jsme vybrali 3.“

„Měla jste někdy předtím zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců?“

„Se vzděláváním zaměstnanců nula. Já jsem předtím byla lektor IT, plus jsem napsala 2 knížky, takže jakoby vzdělávání dospělých jo, ale personálu ne.“

„Jak jste přišla k IT?“

„Já jsem takovej „Ferda mravenec - práce všeho druhu“. Kdybyste viděl můj životopis, tak se mi to hrozně střídalo. Ve svý podstatě do IT jsem se dostala, já jsem dělala pokladní, pak účetní a seznámila jsem se s paní, která dělala ředitelku IT firmy_a ona říkala, ať to jdu zkusit. Posun finanční byl zajímavý a říkala jsem si, že za to nic nedám. Já mám vzdělání gympl a maturitu z programování, takže mě to vždy bavilo.“

„Ke vzdělávání tedy máte vztah, říkala jste, že jste napsala dvě knížky?“

„Tak nějak osud mě k tomu zavanul, no.“

V té IT formě jsem se stala školitelem, pak zrušili českou pobočku, takže jsem byla na OSVČ, dělala jsem webové stránky a na to mě oslovil Computer Press, jestli nechci napsat knížku.“

„Kolik lidí v rámci Datartu spravuje e-learning?“

„No, kdybych já měla říct, kolik lidí to má spravovat, tak z technické stránky si myslím, že by měl být administrátor, tvůrce kurzů a lektor, který k tomu přidá didaktiku. To je optimální tým. Nicméně dělám to sama. Už jsem se několikrát ozvala, ale nic.“

Jako u toho I-Tutoru od Kontisu je výhoda, že tam je nástroj pro tvůrce internetového obsahu, že to nemusí programovat v nějakém flashy, ale že má program, který mu umožňuje ten obsah jednoduše vytvořit. Nicméně je dobré znát základy z programování.“

„Jak tedy probíhá spolupráce? Od koho přijde nabídka školení?“

„My máme dva e-learningy. My máme náš vlastní e-learning, in house, kde máme správu v Brně, nejedeme vzdálenou správu od Kontisu. Máme to na svých serverech. Nejsme propojený někam ven. A druhý e-learning, který máme je ..., máme smlouvu s Preventem na BOZP a u nich provozujeme kurzy na bezpečnost práce a máme to takhle rozhodnutý z toho důvodu, že ne, že bysme nebyli schopný ty kurzy vytvořit a spravovat, ale oni jsou zodpovědný za ten obsah. Mají prostě certifikát, že to, co se školí, je správné.

Máme taky produktový školení od dodavatele, aby prodejci věděli o tom, co prodávají.

Pak máme obecný produktový školení, což je oblast kurzů, která pokrývá veškerý druhy zboží, které se prodávají, ale obecně. My totiž chceme, aby prodavači měli přehled o trhu. Co mrazáky, pračky atd. Není to o konkrétním výrobku.

Pak jsou službové kurzy.

A poté jsou kurzy, které vycházejí z osobní potřeby firmy. Třeba o tom, jak vést osobní pohovor.“

„Takže i měkké dovednosti?“

„Taky.“

„A to taky spravujete Vy?“

„Ano.“

„Takže přijde personální ředitelka a řekne vám, chceme takový a takový kurz a vy ho uděláte?“

„Nejdřív vzejde požadavek od nějaké divize, nebo od nějakého konkrétního člověka, pak se hledá, kdo to dá dohromady, kdo bude stát za tím obsahem na základě těch odborných podkladů. Já do toho dávám tu didaktiku, programování a grafiku, no.“

„Byla jste na didaktické otázky vyškolená? Nebo opět samouk?“

„Ano. To je jenom zkušenost ze školení. Co jsem si zapamatovala. Nejhorší je přistupovat k tomu druhému na bázi, tohle znáš. Takže se to vždycky snažím vysvětlit polopaticky. Plus máme interní lektory, kteří jsou zvyklí školit prezenčně. Máme třeba interní lektorku, která se specializuje na prodejní dovednosti, ta se na to podívá, řekne si ..., nicméně ona je starší ročník, tak se těhle novinek bojí. Možná, kdyby tam byl někdo mladší, tak ta spolupráce vypadá jinak. Vždycky říká: „... tohle se v I-Tutoru vyškolit nedá“, ale já jsem přesvědčená, že pokud se využije video, interaktivita, tak se dá vyškolit naprosto všechno.“

„Takže i třeba ty měkké dovednosti?“

„Ano. Jako nikdy to nebude jako když si sednou dva a budou si vyprávět. Samozřejmě, že to není ... Když vám někdo něco vysvětluje, tak se ho můžete zeptat, kdežto v e-learningu to nejde. Dá se to doplnit tím, že dneska nabízejí, že se uživatel může spojit s tím lektorem a můžemu poslat dotaz. Jde to. Ale nikdy to není, jako když jsou dva proti sobě.“

„Když uděláte kurz, komu ho dáte? Máte tam tedy lektory?“

„Máme interní lektory, ale ty s tím I-Tutorem moc nedělaj. Věděj, že to tam je, ale moc s tím nepracujou. Je to pro ně pomůcka, že se podívají na toho člověka, co udělal za kurzy atd. Dá se s tím pracovat. Pro ty měkké dovednosti to neberou jako důležitý podklad.“

„Kolik je lektorů?“ „3 na ČR a jeden na Slovensko.“

„Vy tedy uděláte kurz a komu ho pošlete?“

„U nás to probíhá tak, že dělíme kurzy na povinné a nepovinné. V tom I-Tutoru to máte rozdělené podle pozice atd. A my jsme si tam vytvořili skupiny podle specializací. Takže přijde kurz na nový iPad, tak se to rozešle těm daným skupinám povinně. Dá se jim termín a je to. Plus ten kurz jde ještě do katalogu, tzn. jde ještě do nabídky volně dostupných kurzů a ten se dá celý firmě.“

„Kde si ho udělají?“

„Na PC v tom studentském rozhraní.“

„Neposíláte jim to emailem?“

„Ne. U nás bohužel nefunguje to, že I-Tutor umí rozesílat automatické emaily. On zpracuje nějakou událost, přidělí kurz určité skupině, že administrátor přidělí kurz, to mi berem, jako že kurz je povinný. My si potom vyjždíme statistiku a vidíme, kdo si udělal a jak kurzy, kolik mu chybí atd.

To je druhá věc, o které se chci zmínit a to je to, že e-learning závisí na tom, jak se potom šlape v těch firmách. Pokud to nikdo nekontroluje, tak to má katastrofální důsledky. “

„Co se stane, když někdo neudělá kurz?“

„Možná se k tomu dostaneme podrobněji, teď jenom řeknu, jak chodí ty oznámení. Bavíme se o I-Tutoru jo..., v jiných systémech to může být jinak, jo? Třeba žádné maily nechodí, napíše administrátor těm lidem, máme to jakoby zdvojený. U nás bohužel ty lidi, ty prodavači, kteří nedostávají pracovní maily, tak to nepoužívají. Ani neví, že mají nějaký mail. My to ale dáváme i na intranet. Plus po nějaké době přijde upozornění, že se blíží ukončení nějakého kurzu. To chodí od nadřízených.“

„Plní to tedy zaměstnanci?“

„Já dělám za každý měsíc hodnocení kurzů. Ze začátku jsem byli na nějakých 45%, teď jsme kolem 90% plnění. Lidi to mají ve smlouvě, že zaměstnanec je povinen absolvovat školení, které mu zadá zaměstnavatel. Takže vždycky, když se někdo ohání, že ho to nebaví, tak mu řeknem, že je to porušování smlouvy.“

„Bylo to ve smlouvě hned od začátku?“

„Ne, až následně. Ono je to hodně obecně už v zákoníku práce. I přesto, že jsme to dali do těch smluv, tak tam musí být velká spolupráce mezi lektorským týmem, mezi správcem e-learningu a pak hlavně mezi nadřízeným a tím správcem. Já můžu šestkrát napsat..., je to přesně vidět na vedoucích těch prodejen. Když to dělají oni a přistupují k tomu správně, tak to dělají i ti jejich zaměstnanci.“

„Jaká je celková odezva na ten e-learning?“

„Je hodně znát rozdíl mezi lidma, kteří pracovali v Datartu, než byl e-learning a pracujou tam teď, tak to berou jako vopruz. Lidi, kteří přijdou noví, tak to prostě berou. Obecně je úroveň vzdělávání v naší firmě hodnocená hodně vysoko, od lidí. I od lidí, kteří prskaj, tak to přiznávají. Já si myslím, že je toho až moc, že bysme měli spíše vsázet na tu kvalitu, než na kvantitu. Těch kurzů je do měsíce od 2 do 20. Záleží na požadavcích atd., ale ty lidi jsou přeškolený. Ale byla jsem u konkurence a ty jsou prý na tom ještě hůř. Ale jsem zvědavá na ty kurzy. Jestli to není jenom e-reading.“

„Školíte i manažerské pozice, nebo jenom prodejce?“

„Podle mě jde e-learningem vyškolit jakákoli pozice, ale musíte mít k tomu ty materiály.“

„Školíte měkké dovednosti?“

„Něco tam máme. Ale jelikož ten primární obsah vytváří ti lektoři, tak ne. Primárně chtějí všichni do prodejců cpát parametry. V tom jsou peníze. Možná kdyby jsme neprošli krizí, kdyby se nezeštíhlil stav lektorské, jo, spoustu kdyby..., ale určitě to lze i na školení manažerských pozic. My jsme třeba po dlouhý době udělali kurz, který není vyloženě produktověj. Ten, jak vést osobní pohovor.“

„A prokládali jste to i normální výukou? Jako blended learning?“

„Ne. Musím říct, že se nám málokdy stává, že by nám lidé poděkovali. A po tomhle nám přišlo dost mailů děkovných. Všichni psali, že to jsou věci, které znají, ale bylo fajn si je osvěžit.“

„Nevadilo jim, že nemají žádnou zpětnou vazbu?“

„On je tam vždycky uveden garant toho kurzu, tzn. někdo kdo stojí za tím obsahem. Takže ty lidi ho můžou kontaktovat. A říct, to se mi nelíbí.“

„Kdy se dozví, zdali udělali test?“

„Ihned potom kurzu.“

„Vy jste zmínila 3 lektory. Jak jste s nimi v kontaktu ohledně obsahu?“

„Ve velmi úzkým. I když jsem pod ně nespádala, tak jsem chodila na jejich porady...“

„Takže když je nějaký kurz, tak vy na tom děláte společně?“

„Ano.“

„Oni Vám pomohou s tím obsahem a vy to potom naprogramujete?“

„Ano.“

„I ta produktová školení?“

„Přesně tak. Ne tolik těch soft skills.“

„Máte nějaké učebny?“

„Máme jednu na centrále. Určitě nemáme jenom e-learning. Máme i normální prezenční školení, které jsou pravidelně. My školíme, jenom když je sezóna. Takže dvě školení měsíčně a to dělají dodavatelé a to jsou produktová školení, potom vstupní školení, to je čtyřdenním prezenčním školením. Původně bylo sedmidenní. Tím jsme hrozně ušetřili, že nemusejí zůstat lidé přes víkend v Praze, z Moravy. Zkrátilo se to proto, že teď má zaměstnanec 3 kurzy, které musí udělat ještě před tím, než přijede na to prezenční školení. Etický kodex, základy o firmě a potom standardy pro zaměstnance a poté kurz na služby. Takže už mají informace, se kterými ty lektori mohou pracovat. Jo, takže jim nevysvětluje, máme tuhle dopravu, tuhle dopravu, ale už může pracovat, jak byste tu dopravu nabídnul. Jo, už to neprobíraj znovu, samozřejmě těch informací je hrozně moc, tak to omílaj znovu, ale už to staví na tom, že ten člověk nějaké základy má.“

„Takže to urychlilo prvotní školení?“

„Ano, a hlavně nám to ušetřilo obrovský peníze. Zkrácený školení skoro o půlku, plus teda, že ty lidi tam nemusí zůstat přes víkend.“

„Je e-learning náročnější na přípravu než normální výuka?“

„Určitě asi, no. Co je příprava na prezenční výuku? Pokud do toho zahrnete zajištění školících místností, organizaci toho školení, že se musí zajistit, pokrejt služby, tak poté je jednodušší e-learning. Protože i ten školitel si musí ten obsah nějak připravit. Takže je to ve svý podstatě, prakticky je to ta samá práce. Pak už jenom sedne ten tvůrce toho e-learningu a zpracuje nějaký obsah, kdežto už odpadá, u toho prezenčního školení, to zorganizovat, to zajistit. Jo, je okolo toho spousta věcí, takže si myslím, že e-learning je jednodušší. Možná, na druhou stranu, je možný, že jakoby zorganizovat ... pokud ty zkušenosti už někdo má, který se nemusí připravovat, tak je jednodušší zorganizovat prezenční školení. Obvoláte lidi a odškolíte to, ale přijde někdo nový a musíte ho znova školit, kdežto u toho e-learningu možná to samotné zpracování trvá dýl, není to lusknutí prstem. Ale přijde nový zaměstnanec a nemusíte to připravovat znova. Maximálně se to aktualizuje, když se něco mění během roku. Takže jako rozdíl, když bysme porovnali prezenční výuku a e-learningovou, tak je určitě v nákladech, určitě v organizaci, kort ve velkejch firmách, protože nahnat velký počty pracovníků na jedno místo je vždycky problém. Vezmete celou firmu, zavřete jí a prostě jeden celý den školíte, anebo to musíte kombinovat. Určitě je e-learning hodně závislej na tom, jestli ty lidi chtěj. Buď je to formou, že opravdu chci, nebo musím. Jo, musí prostě být nějakým způsobem do toho donucený. Uvědomili jsme si, že ta perzekuce funguje líp, než nějaký jako ...“

„Prostě dát jim to do smlouvy?“

„No, hlavně po nich musí šlapat vedení. My třeba máme na prodejnách ve vedení čtyři lidi. Vedoucí prodejny, asistentka a dva provozní manažeři, který se staraj o ten personál. Tyhle ty lidi mají dělat to, mají přístup do manažerského prostředí, takže si v tom e-learningu sami můžou vyject, tady vidím, že ty a ty mi to neplní, můžu se podívat na konkrétní odpovědi. Když nějaká služba zaměstnanci nejde prodávat, tak se podívat a vidět, že si ten kurz vůbec neotevřel. Takže mohou pracovat s těma výsledkama, ale ne všichni to dělali. S tím, že vedoucí, ředitel všech prodejen bouchnul do stolu a řekl dost. Máme tady systém za takovýhle peníze a bude se to využívat. Ryba smrdí od hlavy. Když někdo nemá splněný kurzy, tak může přijít manažer a říct: „chceš odměnu?, tak se podíváme, jestli máš hotový kurzy v e-learningu“. A najednou je stoprocentní plnění. Jo, že odcházejí na dovolenou a řeknou omlouvám se, nestihnu v termínu, dejte mi tam jiný termín.“

„Když jsem zaměstnanec, kde si mohu ten daný kurz udělat?“

„To je druhá věc, kterou řešíme od počátku. Já jsem stála o to, aby systém byl otevřený i směrem ven, samozřejmě pod nějakým heslem. Ale náš pan ředitel byl hrozně proti. Byl hodně paranoidní z úniku informací. Jde rozdělit, který kurz jde vidět z venku a kterej nebude, jo, takže měli strach, že lidi budou dávat konkurenci přístupový práva. Ale jako když bude někdo chtít, tak si ty kurzy vytiskne a odnese konkurenci. Nelze si stáhnout celej balíček a předat někomu na disketě kurz. To nejde. Takže ty kurzy si dělaj v práci. Zatím je to zavřený, ale usiluju o to, aby to bylo přístupný i z domova. Spousta lidí o to potom volá, protože třeba jeden z dalších kurzů, to nemůžu říct, že bylo soft skills kurz, měli jsme velkej rozsáhlý kurz pro naše nákupčí, právo hospodářské soutěže, aby věděli, co si mohou dovolit k obchodnímu partnerovi a na druhou stranu, co si obchodní partner může dovolit k nim. Vzhledem k tomu, že to byla právníčina a s prominutím právnícky kecy, tak kurz byl hodně náročnej a když to chtěl někdo udělat opravdu poctivě, tak to zabralo hodinu. Takže spousta lidí říkalo, jelikož máme openspace, že se na to nemůžou soustředit. Takže hodně lidí po tom volá, aby to bylo přístupný i z venku.“

„Prodejci si tedy kurzy dělají na prodejně?“

„Ano. Mají tam takový stojánky, kde se připojí do našich interních systémů. Plus ještě v nějakých prodejnách, kde je lepší zázemí, mají pc ještě vzadu. To byl jeden ze záměrů, že se udělá kiosek, kde prostě se bude moct zaměstnanec zavřít, vzít si sluchátka a soustředit se plně na studium.“

„Takže to je nějaká vize do budoucna?“

„To byla spíš na začátku, na některých prodejnách je to nereálný. Ta prodejna je tak malá, že tam to není kam dát. A na druhou stranu, já jako zákazník, bych taky nebyla nadšená, kdybych přišla na prodejnu a tam stál prodavač se sluchátkama a absolutně mě nevnímal.“

„Takže je to ještě odstupňováno podle velikosti prodejny, to kolik je tam pc?“

„Určitě. Stoprocentně. Zase záleží na vedoucím, jo? Na spoustě prodejen to funguje tak, že je pouštěj do kanceláře. Je to potřeba udělat, tak si sedni tady a udělej to. Záleží, jak k tomu vedoucí přistupuje.“

„Když byste měla říct hlavní výhody a nevýhody e-learningu?“

„Tak úspora peněz, pokud si dělá firma kurzy sama. Pokud si je kupuje, určitě je to taky úspora, ale ty samotný kurzy jsou docela drahý. Některé, ty hodně kvalitní, stojí i 250.000,- Kč. Jo, jinak standardně ty kurzy, co děláme jednou za měsíc, stojí cca 30.000,- Kč, nebo by byly takhle ohodnoceny, když bysme si to nechali dělat na zakázku. Taktéž je to časová úspora. Vždycky je jednodušší postavit člověka k počítači, když má zrovna čas, než ho školit celý den a shánět za něj náhradu. I když my máme, kromě těch školení velkých, kdy se sjíždějí do Olomouce a do Bratislavy, tak máme ještě dodavatelský školení na prodejnách. Před otevíráčkou mají 30 minut s dodavatelem, na určitéj produkt.“

„A ty nevýhody?“

„Hodně závisí na tom, jestli ty lidi na druhé straně chtějí. Stoprocentně. Nevýhoda je samozřejmě technika. Může kleknout a nemůžete školit.“

„Nesetkali jste se s podváděním?“

„Určitě. Setkali. Ale při tý frekvenci, dokonce se jedna asistentka proflákla sama. No, já si to vytisknu a pak za všechny udělám test. Je nám jasné, že to takhle probíhá. Že někdo přijde a řekne, hele udělej za mě ten debilní kurz. Ale na stoprocent kurzů to nejde. To by ho někdo poslal do „pryč“. Vemte si, že člověk, který tam pracuje stejně dlouho jako já, tak má absolvováno třeba 300 kurzů. Dělat za někoho 300 kurzů, to by se mi fakt nechtělo.“

„Já jsem slyšel, že si za to lidé nechali platit.“

„To je jedna z velkejch nevýhod e-learningu. Ale to je to, po čem já volám. Musí se to provázat s tou prací těch lektorů. Jestliže někdo přijede na prodejnu a zjistí, že ten člověk je úplně mimo v parametrech něčeho, co se právě odškolilo, ne, pojd' uděláme spolu ten kurz. Ono se dá, že jo, on ten kurz třeba bude mít splněnej, protože ho někdo udělal za něj, ale já třeba, jako administrátor, změním ten status, jako, že si ho nikdo neotevřel a řeknu udělej si ho znova.“

„Takže prokládat to osobním kontaktem?“

„Určitě. Pro to i šlapem na ty manažery, aby pracovali s tím manažerským modulem, aby prostě koukali se. Oni sami ví, kdy ten člověk je nebo není ve službě. Jestliže má splněnej kurz a vůbec ve službě nebyl, tak ho to bouchne do očí. Musí tam být ten příměj kontakt. Nejde to všechno udělat stroze. Jako je to určitě varianta, když ten člověk na druhé straně chce. Buď, že musí, anebo má opravdu zájem.“

„Jde o správný směr?“

„Určitě, ale rozhodně tím nejde nahradit veškeré prezenční školení. Jde to v ruku v ruce. Podle mě je ideální varianta, kterou jsme nastavili na tom entry. Jsem přesvědčená, že 50 až 70% toho obsahu prezenčního školení se dá přenést do e-learningu tak, že tomu školiteli zbyde víc času, že už bude stavět na tom ...: „tady máš nějaký informace, ty si prostuduj a s tím mi už přijed' na workshop“. Ne stavět na zelené louce a začít jim vysvětlovat něco od začátku. Nemyslím si, že existuje jedno jediný téma, který by se nedalo minimálně v 50% odškolit v e-learningu. Samozřejmě jsou věci, který musíte s těma lidma projít, prodiskutovat, odzkoušet, ale dá se to.“

„Máte již třeba teď nějakou statistiku, zda-li se to vyplatilo z hlediska úspor?“

„To jsme dělali hned první rok a vyplatilo se.“

„Za jak dlouho?“

„Tak to si nepamatuju. Jako, myslím si, že za první rok a půl se nám to vrátilo. Jako víte co, nezapomeňte, že se jedná o obrovský množství lidí a v těchhle těch profesích, jako je skladovej personál, je obrovská fluktuace, takže jako by to vstupní školení děláte hrozně často. Jako dneska už krize není, ale pořád nám to visí za krkem. Tak fluktuace není tak obrovská, tak se školí entry jednou za měsíc pro třeba 5 či 6 lidí, ale předtím jsme třeba měli pravidelně 13 až 20 lidí každý měsíc. I kdyby ten člověk stál 800,- Kč za den, tak to máte 5.000 za člověka, ale ten není na prodejně, takže musí být někdo navíc na tý prodejně. Plus tam jsou stravný, doprava, náklad na jednoho člověka se vyšplná k 7. až 8. tisícům, na to jedno školení. A když by tam bylo 10 lidí, na jednom školení, což je minimum, tak to máte 80.000,- Kč. A těch školení je takovej 8 za ten rok. Tak je to asi 640.000,- Kč.

A to mluvíme o tom, jednou školení, který neprobíhaly, jelikož bysme to nebyli schopni z organizovat. Kdežto tady se dá prezentace do I-Tutoru a vidí to třeba 300 lidí. Školení pro 300 si nedokážu představit.“

„Dají se ty mezery, které má e-learning, nějak kompenzovat?“

„Já si myslím, že ta technika jde tak dopředu, že to, co my dneska používáme ve firmě, je hodně zastaralý. Dneska se používají virtuální třídy, používají se konferenční hovory. I ten náš zastaralej e-learning nabízí diskuze, chatovací místnosti, ale to se u nás nevyužívá. U nás máme na intranetu diskuzi, kde lidi píšou nejraději anonymně a rázně, že jo? Ale je to i tím, že se ta možnost jakoby nereflexuje, že se to jakoby v nějakých přípravách ..., tak pojd'me s těmi lidmi o tom diskutovat, o té variantě se nepřemýšlí, tak se nevyužívá, ale je tam a to je chyba. Ten e-learning by měl navázat na tu živou, druhou stranu. I ty výsledky by byly lepší. Třeba, jako blbost jo, ale vypracování nějakého úkolu, jo ..., ta naše lektorka vždycky říká, no, ale mě chybí to, když mi ten člověk popisuje, jak prodává tu službu, ale já říkám, vždyť on ti to ale může napsat! To všechno v tom I-Tutoru jde. To si myslím, že by zvedlo kvalitu toho e-learningu. Sám o sobě, pokud tam není, ten člověk na druhé straně, kterej se o to stará a dává jim zpětnou vazbu, tak samospásnej určitě není.“

Příloha 3

Významná banka (a. s.) - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Co Vás vedlo k e-learningu? Trend či potřeba?“

„No, teď už nevím přesně, kolik je to let, už asi hodně, to tam možná na tom webu bylo, možná už 10 let. Rozhodně nás k tomu vedlo, ani ne tak trend, ten sledujeme taky, ale spíš chceme využít technické možnosti to ano, ale na druhou stranu myslím si, že hlavním důvodem bylo, že potřebujete v krátké době proškolit velké množství lidí. Takže to bych řekla, že je to hlavní. Samozřejmě, že e-learningová metoda není přesně to nejlepší z hlediska pedagogického a tak dále, spíš bych to viděla jako takovou přípravu na nějaké prezenční školení. Ale vlastně tím, že v řadě oblastech vzdělávání se objevují různá nařízení. Začnu tím, s čím my jsme tady začínali a to je oblast praní špinavých peněz. Vlastně tím u nás e-learning zvítězil. Protože jednak co se týče takových těch běžných oblastí, jako požární ochrana nebo bezpečnost práce, tak s tím jsme tady bojovali a spíš i ty kontrolní úřady, tak tuhleto metodu moc nepodporovali. Teď se bavím o té době před 10 lety. Takže my jsme vlastně tím, že přišlo nařízení, že se musela hodně sledovat oblast praní špinavých peněz, tak vlastně vedení banky bylo postaveno před problém, vyškolit během 3 měsíců velké množství zaměstnanců. Když vezmete 8 000 lidí, tak je to opravdu hodně. Takže to byl takový impuls.“

„Vy působíte celý život ve vzdělávání?“

„Ano, teď už 20 let působím ve vzdělávání. Celou dobu v Bance.“

„V jaké oblasti máte vzdělání“.

„Studovala jsem ekonomii“.

„A máte tedy zodpovědnost za vzdělávání?“

„Vždycky za nějakou část. To se mění.“

„E-learning byl Váš nápad?“

„No, neřekla bych, že jenom můj nápad, protože člověk se profesně vyvíjí, tak sledujete ty trendy, tak přesně tak sledujete formy, které se hodí pro určitý typ vzdělávání. Oblasti, jako povinná školení atd., takže uvažujete ..., nebo jsou na druhé straně prodejní dovednosti, kdy víte, že tuhleto formu nemůžete použít. Ale jsou oblasti vzdělávání, která jsou vhodná pro e-learning. Takže to nebyl jenom můj nápad.“

„Jaký je Váš vztah k ICT technologiím?“

„Já, jako řekla bych, že s tím nemám problém, ale jsem ten typ člověka, který si je snaží využít tam, kde je to vhodné. Ne za každou cenu. A myslím, že zrovna ta oblast vzdělávání je jednou z těch oblastí, kdy nejde všechno dělat přes tu techniku. Rozhodně ne. Jako zkušenosti s IT nemám moc velké. Jsem běžný uživatel PC.“

„Sledujete nové trendy v e-learningu?“

„Ano, to sledujeme. Každoročně se například účastníme veletrhu od společnosti VOX. To je pro nás přínosné“.

„Kolik je dneska zaměstnanců školených přes e-learning?“

„Máme 8 500 zaměstnanců a samozřejmě všichni projdou nějakým e-learningem. Používáme ho hlavně na ty povinná školení, jako BOZP, praní špinavých peněz, ale pak to používáme i na další oblasti, jako je třeba, možná Vás to překvapí, finanční analýza. To jsme zavedli v minulém roce. Máme takzvanou Risk Academy, kdy to je hodně o té finanční analýze, ty rizika, kdy jsme udělali několik modulů na různé oblasti a i do toho e-learningu jsme dali jednak přípravné dokumenty, kde se jednak ten zaměstnanec může něco naučit, ale pak jsme zpracovali i testy, což se jako zdá dost divný, ale povedlo se nám to, takže bych řekla, že to jde nasadit všude. Ale zrovna tahle oblast finanční analýzy není jenom e-learningem, ale jde jenom o první část a pak ty prezenční školení, kde si můžete to ještě víc probrat, prodiskutovat, jo, takže u těch povinných školení stačí jen ten e-learning, jako je ta požární ochrana. Zaměstnanec ví, co má kde dělat, když se něco stane, tam najde všechny předpisy, ale jsou oblasti, kdy je to jenom jedna část. Ale rozhodně jsou zapojeni všichni zaměstnanci.“

„Zkoušeli jste školit i měkké dovednosti? A vyšší manažery?“

„Je naším cílem dostat e-learning i do soft skills. Chceme, aby si pomocí e-learningu zaměstnanci cvičili prodejní dovednosti. To teď chystáme a bude to novinka, tak uvidíme“.

„Nikdy předtím jste to nezkoušeli?“

„No, nezkoušeli. Vždycky jsme si řekli, že to není ten způsob, který by byl efektivní. Že je to spíše pro hard skills, ne soft.“

„Jsou tedy školeni všichni zaměstnanci?“

„Všichni. Jsou oblasti, které jsou bez ohledu na pozici povinné. Takže my do toho e-learningu máme zapojeny všechny zaměstnance.“

„Používáte blended learning?“

„Ještě jedna oblast je jazyková výuka. Tam e-learning zase používáme jako takovou podpůrnou nebo udržovací formu. Jako ještě k tomu blended learning, kromě té jazykové výuky ho ještě používáme pro finanční analýzu. Lektoři si to chválí, jelikož jde o celkem širokou oblast a oni se nemusí zabývat základními informacemi, které si ty lidi mohou nastudovat pře e-learning.“

„Jak často se zaměstnanci vzdělávají pomocí e-learningu?“

„To záleží...je to rozhodně pro všechny nově příchozí zaměstnance a pak je to zhruba tak 10 lekcí za rok.“

„Kde si mohou zaměstnanci ten e-kurz udělat?“

„Většinou v práci na pracovním počítači, ale mohou i z domova. Ti, co mají vzdálený přístup. Tady hrozně záleží na tom, jak si firma nastaví ty pravidla pro plnění kurzů, jaký na to vyčlení ten čas v práci. To si myslím, že je hrozně důležité“.

„Kolik lidí v KB spravuje e-learning?“

„Když mluvíme z technického hlediska, administrátorsky, tak bych řekla 3 až 4 lidi. My jsme dva hlavní, aby byla zastupitelnost a pak ta administrátorská práva dáváme jenom pro určitá školení. Těch školení máme 20 v té aplikaci. Takže poté ty administrátorský účty přidáváme podle potřeby. Že mají na starosti nějaký blok. Teď jsme používali e-learning v souvislosti s penzijní reformou. Zase přišlo nařízení, že kdo chce prodávat produkty související s penzijní reformou, musí mít certifikát, takže zase jsme využili e-learning.“

„Od koho přichází ta poptávka?“

„To je oboustranné. Dostali jsem třeba výbornou nabídku na nějakou oblast, tak můžeme my oslovit tu cílovou skupinu, ale většinou, vlastně každý rok se dělá program vzdělávání a to je příležitost, kdy se my setkáváme s těmi manažery a bavíme se o rozvoji jejich týmu a tam se bavíme o jejich potřebách a my jako odborníci jim můžeme doporučit tu formu. Jo, takže v těch případech se domluvíme na tom, že použijeme e-learning.“

„Jde o velkou úsporu peněz?“

„No, určitě úspora je to velká, jelikož nepotřebujete tolik lektorů a nemáme náklady na dopravu, pronájem těch místností, takže určitě je to velká úspora.“

„Jak tu probíhalo vzdělávání před e-learningem?“

„Když to vezmu, když jsme začínali u té požární ochrany, samozřejmě tam my jsme to dělali dodavatelsky, jo, že si nasmlouváte firmu, která Vám tohle zajistí. A my, že jsme rozlezlí po celé republice, tak jsme měli asi 4 firmy, které nám dodávaly lektory. A zase, někdo tady u nás musel sedět ve vzdělávání a zorganizovat to, tzn. oslovit tu pobočku, hlídat ty termíny, poslat jim pozvánky, zajistit místnosti. Dodavatel musel připravit materiály, vytisknout je, pak tam jít, zajistit to. Takže, když si jenom tohle představíte, tu úsporu, kdy máte aplikaci, která Vám automaticky pošle email, kdy musíte splnit jaký kurz a vlastně ten zaměstnanec si může vybrat dobu, která se mu nejvíc hodí a já se okamžitě dozvím, že to udělal a samo mi to hlídá, ty zákonné termíny, kdy je to potřeba splnit. Nevím ty čísla, ale ta úspora je velká.“

„Zredukoval se tedy počet lektorů?“

„No, rozhodně jsme ušetřili na outsoursovaných službách, protože jsme už těm firmám za to nemuseli platit. My jsme měli většinu školení outsoursovaných, i na tu oblast praní špinavých peněz. Já bych řekla, že na ty oblasti, co děláme e-learningem, jsem měli outsoursované kurzy. Protože mi máme ve vzdělávání lektory, ale to třeba na bankovní aplikace hlavně bych řekla a potom máme lektory na přípravu těch nových zaměstnanců. Zaměstnanec projde měsíčním tréninkem, což jsou bankovní aplikace, produkty, ale taky prodejní dovednosti a tohleto vlastně zajišťují naši interní lektori, což jsou zaměstnanci banky. Ostatní věci, tam se dělá výběrové řízení na dodavatele.“

„Kolik máte momentálně lektorů?“

„Interních lektorů máme 25, ale pak máme ještě experty na dané oblasti, kteří samozřejmě taktéž školí a těch je asi 300“.

„Kdo vytváří ten obsah?“

„No, ten obsah toho školení, řekla bych, je to kombinace. Máme oblast, kde to vytváří odborníci na jednotlivé oblasti, tzn. že někdy to děláme interně, že to dělá ten odborný útvar, ten zadavatel, nebo když vidíme, že na trhu je zajímavá nabídka, tak poptáme několik dodavatelů a nakoupíme to. Třeba u té požární ochrany nebo BOZP.“

„Spolupracujete na denní bázi s Kontisem?“

„Úplně na denodenní ne, to samozřejmě ta aplikace funguje. Jenom, když jsou nějaké technické problémy, nebo když tam chceme nasadit nový program, tak ho požádáme. My bysme si tohle mohli dělat sami, ale jsou záležitosti, které nám dělá ten Kontis. Oni nám říkají o novinkách, co umí ty aplikace nového, co bysme mohli využít, ale protože dělám spoustu jiných aktivit, tak vlastně máme s Kontisem domluveno, že nám věnuje X hodin měsíčně.“

„Vy si tedy můžete koupit program a Kontis Vám ho tam nasadí?“

„Ano.“

„Jak k tomu přistupovali zaměstnanci ze začátku?“

„Já bych řekla, že v řadě případů spíše pozitivně, jelikož mohli absolvovat školení kdy chtěli. Nemuseli někam jezdit, takže bych řekla, že je tohle pro zaměstnance výhodné. Samozřejmě je to spojené s testem, ale když si ten test můžu udělat, kdy já chci, tak jsem klidnější. A tím, že je to všechno elektronicky, tak je pro nás příjemnější ta administrativa. Můžu tam nastavit platnost toho školení. A vlastně ta aplikace umí poslat, kdy vyprší platnost toho školení. Ještě může upozornit ta aplikace, když už zaměstnanci vypršel ten termín, tak ta notifikace je poslána nejenom jemu, ale i jeho nadřízenému. To všechno ta aplikace umí a my si jenom vybíráme co budeme využívat.“

„Takže zaměstnanec si udělá test a ten je poté uložen kde?“

„My máme tu aplikaci napojenou na náš personální systém, kde evidujeme školení, kde jsou přenosy dat a kde se dovíme, že to ten zaměstnanec udělal v tom systému evidence školení a ten zaměstnanec to vidí taky, protože i on je napojen na ten systém.“

„Takže zpětná vazba od zaměstnanců byla pozitivní?“

„Určitě...byla pozitivní.“

„Jak dlouho trvá vytvořit základní kurz“

„No, teď berme ..., přijde nějaké nařízení od ČNB, že musíme vyškolit zaměstnance. To se dostane k tomu odbornému útvaru, který přemýšlí o tom, jak to udělat. Když se rozhodne pro e-learning, tak kontaktuje nás a my se společně domluvíme, co od něho potřebujeme my. Takže já bych řekla, že do toho nasazení, do té přípravy, zase záleží, jak je to náročná oblast, když jde o zákonná opatření a nepotřebujete toho tolik vymýšlet, vymyslíte jenom ty testovací otázky, tak já bych řekla 3 měsíce. Většinou to je taková běžná doba.“

„Kolik lidí ten kurz vyrábí?“

„Většinou v tom odborném útvaru to dělají 3 lidi a my potom, u nás to má na starosti jeden člověk. Zase je to případ od případu. Když se budeme bavit o oblasti etického kodexu, v odborném útvaru to připravoval jeden člověk a ve vzdělávání to má na starosti taky jeden člověk. Takže ty se domluví. Když tu byla penzijní reforma, tak to dělal tým lidí, jelikož to byla oblast složitější, třeba nebyly k tomu dostupné materiály. ČNB vypsal složitě podmínky, tam to bylo ještě spojeno s tím, že nestačil jenom ten e-learning, musely k tomu být ještě prezenční komise. Ale cca ty 3 měsíce na základní program.“

„Vy tedy máte svého zástupce na Vaši pozici plus máte další 4 administrátory?“

„Ano.“

„A vy jim tedy řeknete, kde dát animaci atd.?“

„No taky. Oni tam dají v powerpointu nějaké základy, co v tom kurzu chtějí mít a my poté debatujeme o tom, jak to udělat zajímavější. V řadě případů si na to mohu najmout firmu, třeba Kontis je schopen a nabízí tuhle službu, že když jim dodáme tu prezentaci, tak oni nám ten program připraví. Takže takhle.“

„Stává se Vám, že zaměstnanci při testech podvádějí?“

„No, já bych řekla, že je to největší riziko toho e-learningového testování. Prostě vy nevíte, ten zaměstnanec je někde ..., samozřejmě je na pracovišti, ale nevím, jestli tam sedí jenom on a nebo jestli tam s ním sedí 10 lidí.“

„Nezjistili jste třeba, že jeden člověk dělá test dalším 10 lidem?“

„Nezjistili, ale není to vyloučeno. Je to prostě riziko. U věcí, kdy nám přesně tohleto nestačí, třeba jsou to především ty finanční analýzy. To je celkem těžký test a kdy přesně jsme diskutovali se zadavateli na tohle téma a vlastně jsme to ošetřili tím, že v tom systému je to školení poté prezenční, že on nejdřív absolvuje e-learning a poté jede na ten prezenční workshop, kde vlastně zase se ty znalosti prohlubují a dělá tam test fyzicky. Pak jsme si jisti, že zaměstnanec nepodvádí. Jde to zkombinovat takhle, ale riziko tam máte vždycky.“

„Kdo kontroluje, zda-li zaměstnanec splnil kurz?“

„Máme to nastavení tak, že ty systému posílají notifikace, těm zaměstnancům, kteří to nesplnili, jelikož aby jeden člověk hlídal 8500 zaměstnanců, to nejde. Ještě to bývá tak, že si garant toho kurzu po jeho skončení vyžádá report o kurzu, se kterým poté on pracuje“.

„Na koho se může zaměstnanec obrátit v případě, že mu v průběhu kurzu něco není jasné nebo má nějaké problémy?“

„Když jsou technické problémy, tak máme technický helpdesk, kam mohou uživatelé napsat. Když něčemu nerozumí v obsahu, tak tam je schránka, kam uživatelé píšou. Je to celkem dobrý, jelikož ta odpověď přijde velmi rychle“.

„Kdy zaměstnanec ví, zdali udělal kurz?“

„To je jasné ihned potom kurzu. Vidí to ihned.“

„Jak často prokládáte e-learning normální výukou?“

„Je to, to se nedá říct. Teď nám tam třeba jede 20 programů a z toho je kombinovaných třetina.“

„Vkládáte do kurzů prvky spolupráce? Například diskuze, chatovací místnosti, týmovou práci atd?“

„Tak to zatím ne. Nezkoušeli jsme to a ani nevím proč. Třeba v budoucnu“.

„Kolik musí zaměstnanec splnit e-learningových kurzů?“

„Záleží na jaké je pozici, jsou tam kurzy jenom povinné pro určitou část banky, ale takových těch plošných, které máme, když někdo nastoupí - tak musí absolvovat, tak jich máme 5 nebo 6 těch programů, které jsou plošné a povinné pro všechny. Poté jsou jenom pro určité pozice. Třeba, jak jsem mluvila o tom praní špinavých peněz, to také není pro všechny, ale jenom pro ty, co přijdou do styku s klienty. Poté penzijní reforma je jenom pro prodejce. Poté máme kurz pro pojišťovací produkty, ten je zase jenom pro prodejce. Ale je to poměrně rozšířená forma u nás.“

„Jak dlouhý je průměrný kurz?“

„Děláme to na cca 30 až 60 minut.“

„Jaké mohou být důsledky nesplnění kurzu?“

„Tady jde o pracovní právní problém. Lidé to mají ve smlouvě a tím neplní pracovní povinnosti. To si řeší jejich přímí nadřízení“.

„Máte i nějaké dobrovolné kurzy?“

No máme, ale ne moc. Většinou jde o pracovní právní oblast, teď tam máme například nový občanský zákoník, ale jinak moc ne“.

„Hlavní výhody a nevýhody e-learningu?“

„Ty nevýhody jsou, že nevidím, jestli ten zaměstnanec tím skutečně prošel, ale výhody jsou, že je to rychlé, úsporné. Taky je výhodou, že zaměstnanec si najde sám čas, kdy to absolvovat, že je to flexibilní.“

„Takže o tom uvažujete i do budoucna?“

„Určitě.“

„Uvažujete o nějakých změnách? Třeba e-learning v mobilech atd.?“

„Jako, asi se toho dočkáme, ale za delší dobu. U nás jdou tyhle změny v technologiích směrem ke klientům, ano, ty mají přednost, to musí jít rychle, to vidíte to mobilní bankovníctví, ale co se týče nás zaměstnanců, tam to zase jde pomalu. Tady si nedělám moc iluzí, že to půjde rychle. My spolupracujeme už dneska i v týchle oblastech s tou naší matkou, kdy oni vlastně celosvětově, jak mají pobočky po celém světě, tak se snaží i tyhle záležitosti jenom propojit. Takže v nejbližší době se na nás chystá změna té aplikace, že budeme muset přebírat nějakou, která bude fungovat v rámci celé skupiny. Takže je vidět, že to není nějaký trend jenom u nás, ale globálně.“

„Vy sledujete i sama, co je dneska na trhu?“

„Tak určitě. Když vezmu jak jsme začínali, tak určitě používáme nové funkce i skryté aplikace, takže trendy sledujeme. Ono je také docela těžké je tady prosadit, jelikož né všechno je zdarma a je to hodně o penězích. A taky, co bych řekla, že jsme moc nezmínili, že jsme s e-learningem docela bojovali na začátku a bojujeme doteď, aby ti uživatelé měli pc na určité úrovni. Takže, když jsme začínali, tak sice jsme tomu říkali e-learning, ale byl to de facto takový powerpoint bez nějakých animací. Dneska nemůžeme pustit do banky žádná videa. Dneska drobné animace můžeme mít v těch programech, ale videa vůbec ne.“

„Kvůli čemu?“

„No, protože ty pc to nezvládnou. Ani to není otázka centrály, ale spíše na pobočkách to jde velmi pomalu, což spíš otrávíte toho uživatele a ty animace tam nešly hrozně dlouho. Tak první tři roky vůbec. Takže je to i o tom, jaké máte technické vybavení na pracovišti.“

„Máte hodně problémů technického rázu?“

„Takhle. Z tohoto pohledu bych řekla, že ne. To bych spíš řekla, že je to o tom omezení vybavení toho uživatele. Tady zase je to všechno o penězích. Na centrále máme vybavení dobré, ale na pobočkách je to slabší.“

„Ještě před tím, než přišel e-learning, prošli zaměstnanci nějakým školením, co je to IT?“

„Já bych řekla, že to nebylo potřeba. To je tak jednoduché. Udělali jsme jednoduchý návod. Uživatelsky to není žádný problém.“

„Má tady Kontis konkurenci?“

„Samozřejmě, i když jsme Kontis vybírali, tak tu nějakou konkurenci má. Ne velkou, ale má. Firma Trask a Oracle, ale pak spolu spolupracovali. Kontis chytil ten trh včas. Nabídka byla zajímavá jak finančně, tak technologicky. Uměl to uzpůsobit našim potřebám.“

„Když byste měla říci svůj obecný názor na e-learning“.

„Jde o velice efektivní přípravu před nějakým školením. Jde o to, že si to mohu udělat kdy chci, kde chci a bez nějakého stresu. Já osobně chodím ráda na školení vždy předpřipravená a e-learning je v tomhle směru ideální.“

„Můžete popsat e-learning třemi slovy?“

„Moderní nástroj vzdělávací.“

Příloha 4

ČEZ, a. s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Co Vás vedlo k e-learningu? Trend či potřeba?“

„Určitě obojí, ale pro nás bylo prostě zásadní to, že vlastně jsme velká firma, v e-learningu je v tuto chvíli nějakých 15 000 lidí registrovaných, tak tak pro takhle velkou skupinu lidí samozřejmě logicky je to velká úspora jak času, tak peněz, ať už to jsou náklady personální na čas těch lidí, protože když je externí školení, tak ti lidé nejsou v práci, tak co se týče prostředků na to školení jako takové, tak nám samozřejmě vychází jako velká úspora to, když zvláště mandatorní kurzy, které vycházejí ze zákona, tak je možné je uspořádat, odškolit e-learningem. Takže vedla nás k tomu hlavně ta úspora. Tím, že jsme schopni vzít nějaký plošný řešení, který odpovídá požadavkům na mandatorní kurzy a splnit je prostřednictvím e-learningu. Funguje to tak, že máme systém interních garantů, tzn. že klasický mandatorní oblasti, který jsou u nás bezpečnost práce, požární ochrana, ochrana životního prostředí, případně EMS, tak kde jsou ty společnosti certifikované, nebo elektrárny certifikované, je to o tom, že my dneska máme všechny elektrárny certifikované EMS, to je environmental management systém. Je to systém vlastně, který definuje, jaká je úroveň, co se týká ochrany životního prostředí na provozu především. Plus k tomu ještě máme školení řidičů referentů, což je taky celkem plošný kurz. U všech těchto kurzů máme interní guaranty, kteří v podstatě dodali ten prvotní obsah toho kurzu, ale potom mají v pravidelných intervalech povinnost kontrolovat, aktualizovat to aktuální znění toho kurzu, tzn. hlavně v návaznosti na legislativu. Je to o tom, že ti garanti dodají ten obsah a já mám za úkol ho v podstatě přetvořit do té e-learningové podoby, ale na to mám externího dodavatele, tzn. já jsem v podstatě člověk, který administruje jak to LMS, z hlediska obsahu a přidělení kurzů a zároveň z hlediska přípravy a aktualizace toho obsahu, ale mám na to externího dodavatele, jak na to LMS, které můžu administrovat, spravovat, nejenom já, jakožto autor, ale i ten externí dodavatel a zároveň mám nějaký svůj pool, skupinu dodavatelů, kteří mi dodávají ty kurzy, tzn. já jim pošlu podklady většinou v nějaké prezentaci, nebo v případě aktualizace kurzů, tak přímo odkazy na ty snímky, které už v tom kurzu jsou, a oni je upraví.“

„Chtěl jste ho vy osobně? Je Vám blízký?“

„Já jsem nebyl u zavádění, já ho přebral po kolegovi, který odešel loni, takže asi nemůžu mluvit za něj, byť je to o tom, že ta forma je mi blízká tím, že ..., není to sice prezenční, není tam ta výhoda, že se můžu doptat, že mám zpětnou vazbu. Takže já úplný e-learningový nadšenec nejsem, že bych řekl: „ano, pojďme teď všechno učit e-learningem“. To rozhodně ne, pořád ten lidský kontakt považuju za naprosto primární a jako neodstranitelný a nenahraditelný ve vzdělávání. Spíš je to o tom, že když je nějaký povinný obsah, který stejně musí ty zaměstnanci znát, ať už to je obsah nějakých zákonů, nebo je to řídicí dokumentace, tam, že u nás máme systém řízení procesní, tzn. všechno je popsáno v dokumentaci, ty základní procesy a to vlastně ty zaměstnanci musí znát. Takže tak, aby nemuseli pročitat řízenou dokumentaci, která je obsáhlá, samozřejmě, ke všem těm povinným oblastem, tak se snažíme z ní a z těch zákonů vytáhnout důležité informace. Takže ty povinné věci ano, stejně bysme je s tím museli nějak jinak seznámit, ale myslím si, že je naprosto zásadní, prostě, aby tam byl nějaký ..., aby to byl spíše doplněk, nebo řekněme spíše knihovna, ve které mám povinnou literaturu, tu si přečtu, ale to, co to uvede v život, tak je ve finále stejně buď ta praxe, anebo ta prezenční školení.“

„Jak zde pracujete dlouho?“

„Já zde pracuju 3 roky.“

„Jaké máte vzdělání?“

„Pedagogickou fakultu na UK“.

„Jaký máte vztah k IT?“

„Já jsem vlastně studoval na střední to IT, pak až jsem přešel na ty humanitní obory, takže já k tomu mám celkem blízko tím, že tomu rozumím, ale není to pro mě oblast, která by mě vyloženě táhla. Je mi blízká tím, že je exaktní, že je dobře popsateľná, konkrétní ..., ale pořád převažuje takový ten prvek té proměnlivosti.“

„Tak vy jste humanitně orientován?“

Ano.

„Jaký je Váš obecný názor na e-learning.“

„Je to knihovna, na který hodně záleží, kdo mě do ní uvede, jak pozná a jak mě navede v souladu s tím, co já potřebuju a jak se v něm budu orientovat“.

„Kdo Vás jmenoval zodpovědnou osobou?“

„Vyplynulo to z toho, že jsem pracoval v rozvojové části vzdělávání, takže hlavně soft skills a ve chvíli, kdy odešel kolega, který byl v té mandatorní části a měl na starosti e-learning, tak já jsem nastoupil na jeho místo. Či-li je to o tom, že jsem měl nějaké předpoklady pro to, abych se staral o e-learning. Já jsem už v předchozím zaměstnání měl na starosti e-learningový portál, takže to víceméně vyplynulo i z těch zkušeností, které jsem měl. Takže odpovědnou osobou mě jmenoval jakoby můj nadřízený.“

„Měl jste i předchozí zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců?“

„Jo. Já pracuju v rozvoji..v rozvoji lidí už od střední školy. Já jsem byl lektor angličtiny 6 let, pak jsem pracoval 4 roky přímo ve vzdělávání, jak jazykovým, tak soft skills a e-learning a teď mám na starosti čistě e-learning a spíš systémový věci chodu útvaru.“

„Zajímáte se o nové trendy v e-learningu?“

„No my si spíš můžeme vybírat z toho, co nám lidi prezentují, takže spíš takhle. Jako mě už nezbyvá moc času to moc studovat, ale jezdíme na evropský veletrh e-learningu“.

„Kolik lidí e-learning spravuje?“

„Já jsem styčný důstojník e-learningu, jsem administrátor LMS a mám na starosti aktualizaci a tvorbu nových kurzů s tím, že administrátoři, po technické stránce, jsou ještě další dva kolegové. Ti zajišťují, aby LMS fungovalo ve vztahu k SAPU, protože náš hlavní informační systém je SAP a na ten máme to LMS napojený, tzn. že třeba když si uděláte školení na VZOP, tak se Vám zapíše splnění té kvalifikace nejenom v tom LMS, ale zároveň do SAPU.“

„Jak dlouho trvá průměrně kurz?“

„Půl hodiny až hodinu.“

„Jak často se zaměstnanci vzdělávají v e-learningu?“

„Naprostá většina zaměstnanců má 4 kurzy ročně, tzn. bavíme se o povinných kurzech.

„Máte i dobrovolné kurzy? Jestli ano, tak na jaké oblasti?“

„Ano máme. Hlavně měkké dovednosti, to je největší balík a poté počítačové věci, tzn. MS Office a Windows 7.“

„Je o to zájem?“

S pravidla je to 10% procent zaměstnanců, kteří si spustí kurzy. Kolik jich to dokončí to nevím.“

„Jsou nějak motivováni zaměstnanci k e-learningu v rámci těch dobrovolných kurzů?“

„V některých případech ano, ale jako není to plošná záležitost, že by za to zaměstnanci něco měli, to tady takhle nastavené není.“

„Jaké mají zaměstnanci nejčastější problémy s e-learningem?“

„Myslím si, že specifické problémy se tu nijak zvlášť nevyskytují.“

„Máte nějaké technické problémy s e-learningem?“

„Rozumím. Jakožeby aplikace nefungovala to se nestává, my máme ten systém celkem stabilní, ale technické problémy jsou. První je ta, že uživatelé neví, jak pracovat s tím kurzem. Jde o spíše uživatelskou neznalost.

„Když bychom ještě zůstali u té techniky, myslíte, že je ČEZ dostatečně technicky vybaven, aby mohl naplno využívat možnosti e-learningu, tzn. různé aplikace, video simulace atd.?"

„Jako počítače máme všechny na dobré úrovni. Technická vybavenost je v pořádku. Teď je otázka, kam se to posune dál, jelikož uvažujeme o M-learningu a tam potom asi budeme mít nějaké limity.

„Do jaké míry je e-learning v ČEZ povinný?“

„Povinné jsou kurzy, které jsou mandatorní, tam se jedná o ty témata, jak jsem říkal, bezpečnost práce, požární ochrana, ochrana životního prostředí, školení řidičů referentů plus další kurzy, které vyplývají z dalších požadavků na pracovní místa. Když třeba pracujete s výpočetní technikou, což je velká část zaměstnanců, tak mají informační bezpečnost a další témata, která se můžou vázat k tomu, kde pracují. Například, když pracují na elektrárně, na provoze, tak musí mít havarijní připravenost splněnou jako jeden z požadavků na jejich pracovní místo. Plus další požadavky, které jim nastavuje vedoucí. Takže ta otázka byla, jak velká část zaměstnanců, nebo jak velká část kurzů je povinná, je to tak?“

„Ano.“

„Tak řekněme, že z celkového množství 150 kurzů máme třeba ...“

„To mluvíte o 150 kurzech za rok, nebo ...“

„To je celkově obsah kurzů k LMS, využíváme 150 kurzů. Tak těch úplně povinných je zhruba 30 s tím, že tahleta témata, co jsem zmiňoval, tak mají samozřejmě svoje modifikace. Například BOZP má modifikace podle toho, v jaké společnosti pracuje. Můžou tam mít nějaká specifika.“

„Jsou v rámci těch kurzů i jinak zaměřené kurzy, než zmíněné BOZP?“

„Ano, jsou tam kurzy, které se týkají lektorských dovedností, jsou tam kurzy rozvojové, které mají návaznost na hodnocení zaměstnanců, takže tyhle kurzy zajišťují to, že hodnotitelé jsou připraveni na hodnocení a poté čistě rozvojové, zaměřené na komunikační dovednosti, zvládání emocí, různá témata jako prezentační dovednosti, tedy nějaký balík kurzů, který mohou ty zaměstnanci využít čistě pro jejich osobnostní rozvoj.“

„Na co e-learning nejčastěji využíváte a na co ho naopak využívat nelze?“

„Nejčastěji na ty povinné. Je to o tom, že ten nástroj můžete využít na konkrétní situace. Příklad, když je nějaké prezenční školení a vy je musíte seznámit s velkým množstvím dokumentace, tak tam se dá velmi dobře pracovat s tím textem, dá se z těch textů vytáhnout to, co je zásadní a povinné a říct zaměstnanci, tohle musíš dodržovat, detail je tady a odkázat. Takže proto ho použít můžeme.“

Určitě je velmi obtížné trénovat oblast soft skills, tam na to jdeme tím, že máme především video ukázky, tzn. nějaký rozbor, obrázek, ukazujeme modelové situace, možné reakce, možné varianty situací, abychom přiblížili trošku těm zaměstnancům to dané téma, ale soft skills jsou poté hlavně o tom osobním kontaktu. To je naprosto nenahraditelné.“

„A kombinujete to tedy? Děláte blended learning?“

„Někdy ano. Například u toho hodnocení, tak jsou i workshopy prezenční, jsou tím hlavním, co pro toto téma máme a ten kurz je jako doplněk těch prezenčních workshopů s tím, že tam je větší množství situací, variant, které si ti, kdo tím workshopem projdou, si mohou pustit a podívat se.“

„Jak moc prokládáte e-learning normální výukou?“

„Je to velmi zřídka a je to pro specifické skupiny a témata. Jedním z nich jsou třeba obchodní dovednosti. Tam probíhá nějaký rozvojový program, který se kládá z nějakých modulů a jako doprovodné materiály, které k tomu kurzu jsou, tak jsou v e-learningu. Může tam být nějaká diagnostika, nějaký test, aby se ti lidé otipovali, jací jsou obchodníci, pak nastává nějaká prezenční část a v mezidobím modulu další, které jsou v tom LMS. Většinou je to nějaký modulový systém, že prostě na prezenční modul navazuje další, který je k tomu tématu a nějak ho dál rozvíjí. Ale je to čistě na míru pro danou skupinu lidí k danému tématu.“

„Jaký je názor lektorů na e-learning?“

„Obecně lektori učí taková témata, která v e-learningu nejsou, jako jaderná bezpečnost apod. a pak je tam nějaká skupina lektorů, kteří učí bezpečnost práce, ale Ti nám dávají spíše podklady pro kurzy. Takže jim to spíše šetří čas.“

„Jak probíhá Vaše spolupráce s nimi?“

„Když nějaká společnost projeví zájem o nějaké téma, tak si musí definovat garanta a ten uvede za tu společnost specifické informace. My už u těch kurzů máme základní šablonu vytvořenou a většinou se doplňují jenom specifika. Ten garant se vysloví k tomu obsahu toho vzoru. On nám tedy dodá obsah většinou v prezentaci a my z toho prostřednictvím dodavatelů vytváříme ten kurz a ti garanti mají za úkol aktualizovat ten kurz.“

„Vkládáte do kurzů i prvky kooperace“.

„Teď jsme u jednoho kurzu na začátku s diskuzemi. Jelikož je to softový kurz, tak očekáváme, že tam budou určité názory, ale to je úplně v plenkách. Máme zkušenost, že u jednoho kurzu, že ta diskuze není až tak využívána“.

„Předpokládám, že na BOZP, na požární ochranu, to budou všichni zaměstnanci školeni.“

„Je to velká část zaměstnanců. Ne všechny společnosti mají implementovaný e-learning ve smyslu, že pro dané téma chtějí e-learning. Jsou společnosti, které mají BOZP stále prezenčně. Čili postupnými krůčky se přibližujeme k tomu, že další společnosti uznávají e-learning jakožto formu, která je pro ně vhodná a akceptovatelná, ale není to úplně celá skupina, že jo, my jsem skupina ČEZ, která vlastní další dceřinné společnosti, tak ty postupně přicházejí na to, že ten e-learning jim ušetří náklady.“

„Vyšší a střední management na obchodní dovednosti taktéž školíte?“

„Když se bavíme o vyšším managementu, což je představenstvo a ředitelé, tak ti mají především program, svůj vlastní rozvoj, který se skládá z různých produktů, které jsou především prezenční. Přes nějaké semináře, konference. Ti e-learningem plní povinná témata především.“

„Takže taktéž to platí pro ně?“

„Určitě. To platí pro celou firmu.“

„Je pro Vás e-learning náročnější na přípravu, než normální výuka?“

„To určitě je. Protože u standardní výuky, když jsou to mandatorní témata, tak jsou stanoveny určité výcvikové programy, ve kterých je řečeno, jaká témata a v jakém rozsahu se musí probírat a v jaký čas. Takže tam ti lektoři jsou garanty daných oblastí a trénují, školí ty oblasti. Jejich hlavní práce je sledovat novinky a aktualizovat podle legislativy obsah. A tam ve chvíli, kdy již je to téma uchopené, což už máme podchycená veškerá témata, takhle prezenčně, to je standard, tak ta příprava není tak náročná. Jsou lektoři, kteří jsou pořád v běhu a školí.“

Co se týče těch e-learningů, tak tam ..., samozřejmě výroba těch e-learningů trvá. Garant musí sepsat, že jo, ten obsah, musíme ho přetransformovat do e-learningu, externí dodavatel musí e-learning vyrobit, my ho musíme otestovat. Takže výroba jednoho e-learningu je otázka minimálně dvou měsíců. Když budu počítat s tím, že vytvářím úplně nové téma. Jo tam garanta musíme seznámit s tím, jak funguje e-learning.“

„Od koho vzejde ten prvotní návrh, že by se mělo určité téma školit a poté, jaký je další postup? Kdo vytvoří ten kurz, kdo ho administruje, kdo tam vytvoří pedagogickou část?“

„Je to tak, že všechny společnosti u nás mají dané témata, která musí školit. Podle toho, jaké jsou kvalifikační požadavky na pracovní místa. Tzn. je nějaký soubor kvalifikačních požadavků, ty jsou vázány s pracovními místy té společnosti a z toho nám logicky vypadá, jaká témata se musí školit. Buď to se školí na školících dnech, kde se těch témat probere víc v jednom dnu, anebo se školí delší kusy v delším rozsahu. Je to tak, že ve chvíli, kdy se zjistí, že dané téma nemusí být prezenčně, či-li tam nejsou tolik specifické informace, nebo tolik často se měnící v obsahu toho školení, tak se uvažuje o e-learningu a je otázkou našeho útvaru, aby tyhle oblasti identifikoval a doporučil té společnosti. Vy pro BOZP nepotřebujete prezenční školení, stačil by Vám e-learning v takovém rozsahu s takovouhle strukturou, takhle by to mohlo fungovat. V případě, že oni s tím souhlasí, tak se vytvoří e-learning. Tzn. definuje se garant toho obsahu a už nastává to, co jsem říkal předtím.

Já vytvořím nějaký scénář toho e-learningu, dám to externímu dodavateli, on mi k tomu dodá animace, nějaký flashový věci.

„To je Kontis?“

„Ne, Kontis je dodavatelem LMS. Jako oni taky vyrábí kurzy, ale mezi nimi jsou ještě další dodavatelé, se kterými spolupracujeme.“

„Kolik má dnes ČEZ zaměstnanců, kteří využívají e-learning?“

„15 000.“

„A celkově je v ČEZu kolik zaměstnanců?“

„30 000.“

„A plán je takový, že by e-learning měli jednou využívat všichni?“

„Část těch společností je ve skupině, ale nejsou to integrované dceřinné společnosti. Takže to, že by se všichni připojili k e-learningu, to asi nenastane. Ne všechny budou integrované, to není ani cílem.“

„Kolik je v ČEZu lektorů?“

„Lektoři ..., máme nějaký pool interních lektorů, cca 30 až 40 zaměstnanců, je to variabilní, podle toho, jaká témata se musí v daný rok, v dané období školit s tím, že je nějaká skupina lektorů, kteří jsou po nějakou dobu pověřeni tím, že jsou lektori, to je skupina nějakých dalších 50 lidí. Pak je skupina nahodilých lektorů, kteří školí témata, která jsou řekněme ad hoc a tam ten počet se hodně hodně liší. Nejde moc dobře říct kolik jich je, jelikož ti jsou skutečně nahodile určeni, aby proškolili dané téma, třeba jenom jednou za rok.“

„To jsou zaměstnanci ČEZ?“

„Přesně tak, to jsou zaměstnanci ČEZ, kteří mají nějakou odbornost a z nějakého důvodu je potřeba, aby nějaká skupina lidí prošla školením a oni jsou určeni jako lektori. Ale profesionálních lektorů zde máte 30.“

„Hlavní výhody a nevýhody e-learningu?“

„Snadná dostupnost, u nás mohou lidé přistupovat k e-learningu i z domova, mohou si zvolit čas, kdy se budou školit, je tam velká úspora času v tom smyslu, že si mohou zvolit, do jakého detailu půjdou, či-li čas, který nad tím stráví může být od 30 minut až do x hodin, když se rozhodnou, že si chtějí pročíst nějaké dokumenty nebo legislativu. Takže to je určitě nějaká flexibilita přístupu k tomu obsahu. Velká nevýhoda je samozřejmě chybějící zpětná vazba, ten text, který tam je v tom e-learningu nemusí být dostatečně jasný lidem, či-li není možné ho přizpůsobit tomu, kdo zrovna ten text čte, ale to je obecně vlastnost textu a určitá státnost, protože nějakou dobu trvá, než se ten e-learning aktualizuje, či-li nejsme schopni tak rychle reagovat na změny. Některé, o kterých víme, tak to samozřejmě jde, u legislativy nebo řídicí dokumentace, ale u velké části toho obsahu to trvá.“

„Co se stane, když jeden ze zaměstnanců nesplní ten kurz? Má to třeba už ve smlouvě?“

„Když nesplní kurz, tak to znamená, že pravděpodobně nesplnil nějakou kvalifikaci, která je vyžadována na jeho pracovní místo a zaměstnanec by neměl vykonávat tu činnost, pro kterou tu kvalifikaci potřebuje. Respektive ji nevykonává. To je věc, kterou musí ohlídat vedoucí, který je zodpovědný za to, že jeho lidé plní kvalifikační požadavky. Já jako administrátor to dám vědět příslušnému nadřízenému.“

„Takže když někdo nesplní, tak vy to vidíte jako administrátor a dáte to vědět jeho nadřízenému?“

„Přesně tak, systém notifikací je o tom, které kvalifikace brzy vyprší. Brzy znamená za měsíc a půl až do té doby, než kvalifikace vypršela.“

„Zpětná vazba od zaměstnanců? Je rozdíl mezi zaměstnanci, kteří tady byli v době, kdy nebyl e-learning a museli si na něj zvykat, a těmi, kteří sem přišli a už ten e-learning byl zavedený?“

„Takhle to asi rozlišit nedokážu. Já jsem přišel, když už ten e-learning tady byl. Těžko říct, vzhledem k tomu, že e-learning tady funguje v tom masivním nasazení už nějakých pět let. Technicky byl nasazený dřív, ale od toho roku 2007 - 2008 tam asi nastává to největší využití toho e-learningu až do dneška. Samozřejmě roste. Tam si myslím, že za těch pět - šest let došlo k velkému posunu toho, jak se jakoby ..., jak se zaměstnanci naučili s ním pracovat, že už jsou hodně disciplinovaní a množství dotazů, proč to musíme dělat zrovna takhle a jakým způsobem se to teda dělá a nejasnosti ohledně toho, k čemu to je, už je málo. Výrazně se zlepšuje to přijetí.“

„Když zůstaneme u té zpětné vazby, jak rychlou zpětnou vazbu zaměstnanec dostane, pokud něčemu nerozumí v rámci kurzu?“

V těch kurzech je email a telefon na toho garanta. Ty reagují velmi rychle. Nevyužíváme ten přímý dotaz na lektora. Je to spíše o té firemní komunikaci. Co se týká jejich výsledků, tak ty vědí hned“.

„Budete v e-learningu pokračovat? Nějaké změny?“

„Změny? Jenom k lepšímu.“

„Spolupracujete hodně s Kontisem?“

„Hodně. Oni jednak vytváří některé naše kurzy a zároveň nám pomáhají s aktualizací toho LMS.“

„Kde si mohou zaměstnanci e-learningové kurzy splnit?“

„Mají vzdálený přístup, takže i doma, ale naprostá většina e-learning dělá v práci.“

„Jde podle Vás o správný směr?“

„Určitě ano,. To, co v následujícím období budeme muset podpořit je blended learning. To svázání toho prezenčního obsahu s tím e-learningovým, aby se skutečně ten e-learning stal nejenom tou statickou formou, ale aby byl nějakým doprovodným materiálem pro ty ostatní kurzy. Aby ta provázanost byla větší, jelikož tou provázaností se dá dosáhnout toho, že ten rozvoj je kontinuální v čase.“

„Ale už tady děláte blended learning, že ano?“

„Ano, ale je to spíše ad hoc pro dané skupiny, témata, jo? Není to ..., je to jako doplněk pro soft skills, ale jenom pro velmi omezené množství akcí. Já bych byl radši, kdyby se rozšířil více do téhle oblasti.“

„Jde podle Vás v e-learningu nahradit lidský kontakt?“

„Jako záleží, co od toho očekáváte. Jestliže se bavíme o dovednostech, tak to ne nejde. Nikdy to nebude na takové úrovni. Člověk se vždycky nejvíc naučí z příkladu“.

„Probíhá u Vás nějaké celkové hodnocení e-learningu?“

„To určitě. Výsledky studia určitě, jelikož ty mají vliv na splnění kvalifikace. Poté hodnotíme zpětnou vazbu na kurzy pomocí dotazníku.“

„A celkové hodnocení, zdali se e-learning vyplatil?“

Jsme schopni spočítat, že pokud bysme vypsali to dané téma prezenčně, tak co to udělá. To se jednoznačně vyplácí. Hlavně u těch povinných kurzů, kde jsou potřeba znalosti“.

„Jaké jsou požadavky na zlepšení ze strany zaměstnanců?“

„Obecně nám říkají, že jsou kurzy moc dlouhé“.

„Jak často probíhá hodnocení?“

„Je to většinou při zpuštění kurzu anebo, když větší množství lidí studuje nějaký kurz“.

„Uměl byste to procentuálně vyjádřit, kolik těch kurzů je doplňováno normální výukou?“

„To jsou nějaká jenom procenta. Jednotky. Když vezmu celkový objem kurzů a jak jsou využívány, tak na naprostou většinu není další návaznost ani žádná kontinuální, že by to tvořilo nějaké moduly. Je to spíše o tom, že periodicky ti lidé procházejí stejným kurzem, který se mění v závislosti na změny v legislativě.“

„Je třeba něco, v čem předčí e-learning toho lektora?“

„Kontinuita. Ten lektor je s lidma na jednom místě jenom omezený čas. E-learning má jeden velký potenciál a to tenhle čas rozprostřít do více částí, tzn. já něco můžu lidem poslat před tím kurzem, řeknu jim, přečtete si dotazník, prostudujte si otázky, udělejte si diagnostiku svojí a s ní přijďte na ten kurz. Pak jsme na tom kurzu a můžu říct, materiály budete mít tam a tam. Třeba řeknu, splňte si modul v mezičase mezi dvěma modulama prezenčníma. Či-li jakoby rozprostřít to téma na větší časový úsek. To vždycky toho člověka nějakým způsobem drží v tom tématu, takže to si myslím je věc, kterou lektor neumí udělat. Jinak by musel těm lidem volat, psát emaily, takhle to může být jednodušší, protože to může být v e-learningu.“

„E-learning ve třech slovech.“

To je hrozně těžké. Já bych řekl, kdo hledá najde.

Příloha 5

T-Mobile, a. s. - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Co Vás vedlo k e-learningu? Trend či potřeba?“

„Já bych řekla, že potřeba. Bohužel je to potřeba, protože zaměstnance nevyškolíme ve všem, tak abychom je někam pozvali, aby se vyškolili atd. ... a zároveň, protože máme spousty zaměstnanců na shopech, na infolinkách, tak je nemůžeme dostat na jedno místo v jeden čas, protože by nám neměl kdo prodávat. Takže, spíš bych řekla, že potřeba, a trend už je dávno pryč.“

„Chtěla jste ho Vy osobně?“

„Ne. Ne, ne, ne. Já si myslím, že e-learning je naučit se něco, nebo spíš zorientovat se v něčem základním, ale rozhodně nevede ke znalosti a dovednosti. K dovednosti už vůbec ne. A my tady fungujeme hlavně na ty dovednosti.“

„Jak zde pracujete dlouho?“

„Jsem tu 3 roky.“

„A e-learning byl zaveden již před Vaším nástupem?“

„Ano. Před 10 lety.“

„Kdo Vás jmenoval zodpovědnou osobou?“

„Vyplynulo to ze situace, protože bych řekla, že jsem v týmu technicky nejzdatnější. Takže, bohužel, jelikož máme několik platforem a jsme spojeni se Sapem a tam nějaký prolínky a tak to hodili na mě, no.“

„Jaký máte vztah k IT?“

„Celkem dobrý. Samozřejmě, že se vztekám často ..., někdy ..., ale baví mě pracovat v kódu, zkoumat, jak to vlastně funguje. Nejsem ten typ člověka, který by se naučil kde kliknout, ale chci vědět, proč tam mám kliknout. Takže, pokud jsou nějaký systémy, kde

fungujou e-learningy, tak chci vidět, jak fungují, proč takhle fungují, vylepšuju to, aby to bylo user friendly ... tak, tak. Již na střední jsem se naučila, programovala jsem si stránky, ale jsem tedy jako amatér, jo. Spíš bych řekla, že jsem orientována humanitně. Tohle je jenom takovej úlet.“

„Jaké máte vzdělání?“

„Vystudovala jsem Andragogiku na UK.“

„Jaký máte vztah ke vzdělávání?“

„Ten mám velmi vřelý. Neustálé vzdělávání je pro mě jako must. Myslím si, že kdo na sobě nepracuje v průběhu života, tak jako na trhu práce si nemyslím, že by byl žádoucí. Nechci samozřejmě nikoho odepsat, ale tam jde o tu motivaci. Samozřejmě, že občas nemá možnosti, to je druhá věc. Pokud člověk má možnost, tak by studovat měl. My takhle u nás zaměřujeme vzdělávání obecně, protože my tady máme takovou metodu 70-20-10, nevím, jestli to znáte. 70% rozvoje zaměstnance by mělo být on the job, tzn. přímo ze zkušenosti, 20% relationship based, tzn. networking, coaching a vlastně předávání zkušeností, knowledge share a 10% procent rozvoje by mělo být off the job. Takže tam patří i e-learningy a tam je vidět, jakou váhu my jim dáváme.

A myslím si, že co se člověk nenaučí okoukáním a vyzkoušením a řešením v rámci nějaké debaty, tak to se moc nenaučí. Takže vzdělávání si myslím je nutný, ale zrovna e-learning bych stavěla na druhou stranu žebříčku.“

„Jaké jsou Vaše předchozí zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců?“

„Tak já pracovala 3 roky v jazykové škole, byla jsem course manažer, takže šlo spíše o složení výuky, metodicky, taky jako organizačně, ale i měření efektivity. Snažila jsem se zavádět nějaký nástroje pro měření efektivity, ale moc zatím nejsme úspěšní v tom, že komplexní nástroj neexistuje. Potom jsem dělala v Kraft Foods, kde jsem organizovala školení pro právě obchodní pozice a nejen teda, mezitím jsem dělala v Siemensu, kde jsem dělala job profily, ale to se vzděláváním nemělo nic společného, a mimo pracovní část, tak jsem trochu taky skaut, takže vzdělávání je celkem naše silná stránka, o kterou se snažíme a dělala jsem projekt Live Online, což se jmenovalo Internet na blízku i na dálku a bylo to na fakultě sociálních věd, kdy jsme měli sérii přednášek v zimním semestru a zážitkový kurz, kdy jsme tam měli 24 participantů - studentů, kteří potom měli i atestaci a zážitkovou

metodou jsem se snažili jim ukázat, jaké možnosti, ale i jaké hrozby internet má. Bylo to teda, musím říct, velmi zajímavé a ty výstupy, je dokonce z toho knížka, dostali jsem grant od Vodafonu. To byly zkušenosti během školy. Ted' mám to vzdělávání tady na starosti 3 roky a moje část, nás je v týmu 5, a moje část je rozvoj všech zaměstnanců, tzn. jak jejich individuální studijní plány, jako vůbec profesní vzdělávání, tak právě ten e-learning a zároveň i jako korporátní aktivita, kterou máme nazvanou T-Mobile Univerzita a jedná se o to, že ti, kteří nemají peníze na to, aby se mohli rozvíjet, tak my nabízíme pro ně v různých oblastech rozvojové aktivity, které hradíme my, jako centrálně, a zároveň to, co vybíráme a jakoby komu zprostředkováváme, je v souladu se strategií společnosti, tzn. pro všechny, všichni mohou studovat všechno, ale jde o to, aby ten, co sedí v kanceláři a nikdy nepřišel se zákazníkem do styku, aby věděl, jaké máme nabídky, jaké máme tarify, ten kdo prodává, tak aby chápal, co to je BTSka, jak vypadá anténa, jak funguje router atd. A pak tam máme soft skills kurzy, kdy vybíráme to, co je aktuální a firma potřebuje, takže momentálně loajalitu zaměstnanců, stres management, time management atd. Plus teda občanská výchova ...“

„Kolik lidí ten e-learning spravuje?“

„Tak spravuju ho já za celou firmu, řekla bych, že je to tak 0,25 úvazku a potom ještě máme kolegy na tréninkovém centru, což je centrum jenom pro sales ... takhle pro obchodníky, pro shopy a pro infolinky na tam na tom pracujou asi 2 osoby, jako že opravdu jejich kompetence je e-learning. A protože ty shopy a infolinky hodně jedou na e-learningu, protože ze začátku se musí naučit velký množství věcí a prostřednictvím e-learningu je monitorovaný to, jakým způsobem jsou schopni zpracovat informace atd., jsou hodnoceny, jak udělaj testy atd., takže celkově bych řekla 2 a čtvrt člověka.“

„Kolik má T-Mobile zaměstnanců?“

„Momentálně máme 3 650 zaměstnanců.“

„A kolik z toho využívá e-learning?“

„Ještě takhle ..., ten e-learning využívají všichni zaměstnanci jakoby část oblasti rozvoje, plus i někteří externí zaměstnanci, což jsou partnerský prodejny atd., kdy se školí takhle. Dohromady využívá e-learning, řekla bych, 4000 lidí, možná je to maličko přehnaný, tak 3 800 určitě, jelikož jak jsem říkala, využívají ho i partnerský prodejny.“

A co se týká obsahu, tak e-learningovou formou řešíme BOZP, PO a tyhle povinný ze zákona, samozřejmě ne výšky a podobně, a potom i integrační školení typu security, tzn. jakým způsobem nakládat s daty, jak nakládat s informacemi, anti fraud compliance. Deutsche Telecom, což je naše německá matka, tak nám posílá kurzy, které musíme absolvovat, to se pak reportuje dál. Tzn. každý zaměstnanec musí absolvovat zhruba 8 až 10 e-learningů, které se opakují, řekla bych, jednou za 2 roky, tzn. všichni a povinně.“

„Věděla byste, jak dlouho e-learning je v T-Mobilu?“

„Minimálně 10 let. Protože před 15 lety se spojovalo s Radio Mobilem. Předpokládám ... my jsme jako hodně vepředu, co se týká trendů, takže bych řekla, že hned od začátku, co e-learning fungoval, tak jsme ho měli.“

„Jak se měnil postoj zaměstnanců k e-learningu?“

„Já bych řekla, že teď to berou jako nutný vopruz a předtím bych řekla, že to brali jako perfektní způsob, jak se něco dozvědět, protože tolik školení zas nebylo, případně kompenzovat něco, čeho se jim nedostávalo, vysvětlím ... například šli na školení technologie nějaký, aby dokázali montovat antény atd., ale třeba jazyk studovali pomocí e-learningu, i třeba měkké dovednosti, což já teda absolutně odmítám, ale prostě takhle to bylo a lidi říkali, že je to super benefit. Řekla bych, že za tu dobu, co tady jsem, ty 3 roky, tak ten postoj se nemění, ale řekla bych, že je velmi pasivní. Jsou kusy zaměstnanců, kteří se ptají, co je tam navíc, ale jinak moc ne. Ještě mě napadla jedna věc, jak jsme s fúzovali s T-Systems, tak tam využívají mezinárodní platformu, ve který jsou jakoby kurzy, které tam nenahrávají oni sami, ale správce, myslím, že to je Velká Británie a jmenuje se Skill Soft. A tam vlastně využívají zkoušky, na nějaké mezinárodní certifikace, Ciska atd., což nám třeba pomáhá vyhrát některá výběrová řízení. Tam bych řekla, že postoje těch zaměstnanců, co to tam dělají, je možná trošku jiný, že nemusí nikam do školící místnosti, ale můžou si to udělat prostě doma. Ale jinak bych řekla, že nějaký kladný postoj není, spíše neutrální.“

„Do jaké míry je e-learning povinný?“

„Jak jsem říkala, zhruba těch 8 kurzů a pak už je to dobrovolný.“

„V LMS máte na výběr kolik kurzů?“

„Já bych řekla, že tak 20.“

„Jenom 20?“

„Jenom 20, ale právě potom to nabyde, pokud k tomu přidáme ty sales tréninky. Ročně je jich cca 60 nových, aktuálně jich je ke studiu třeba 150. Plus ten skill soft, ale ten nazapočívám, jelikož je to externí platforma, ale tam jich může být třeba 2000.“

„A těch 150 kurzů si může udělat každý zaměstnanec?“

„No. Těch 30 kurzů si může udělat každý zaměstnanec a obchodníci, shopáci si mohou udělat těch 150. Ti obyčejní zaměstnanci se tam nedostanou. My akorát vybíráme, jak jsem říkala, ta T-Mobile Univerzita, to zajímavý a zprostředkováváme to těm zaměstnancům, těm ostatním. My je nenutíme, jelikož některé ty e-learningové kurzy jdou hodně do hloubky a řekla bych, že efektivita těch kurzů na internetu rozhodně nevykompenzuje to, co se ten zaměstnanec dozví. Jo, že pro toho obchodníka je to důležitý, ale pro obyčejného zaměstnance ne.“

„Kdo je poté garantem těch kurzů?“

„To tréninkové centrum. Tam to funguje tak, že když vznikne nějaká nová poptávka, tzn. něco půjde na trh, tak oni se to dozví, ty dvě osoby, jak jsem říkala, to zpracují do formy e-learningu, pošlou to do Německa, protože máme německý systém, tam se vytvoří e-learning, řekla bych, že to ... teď už to umí docela hezky, používají Flashe i různé hračky, aby to bylo zajímavý a atraktivní a pak se to tady dává do produkce.“

„Takže vy nemáte nějakého externího dodavatele, který vám vytváří kurzy, vy to máte přímou matkou?“

„Většinou ano. Většinu vytváří německá matka a ty povinný, případně nějaké aktualizace a tak dále, na to máme společnost Kontis, případně nějaké menší dodavatele další. Já sem se i snažila, aby nám umožnili, abychom si sami mohli překlápět powerpointovou prezentaci, když potřebujeme v rychlosti nějakou novinku, ale zatím se mi nedaří najít takovej tool, aby se to podařilo.“

„Na co e-learning využíváte nejčastěji a na co ho využívat nelze?“

„No, nejčastěji to budou ty povinné kurzy. Řekla bych, to co, se musí proškolit, aby měli nějakou kontrolu zpětnou s tím, že samozřejmě, zaměstnanci to umí zneužít, tzn. zapnou a

vypnou e-learning. Tomu se bráníme, že musí dojet na konec nějaký testík, anebo když ne, tak většinou si vyjedu nějakou dobu studia - s tím, že tento e-learning dokáže normální člověk projet za 15 minut, tzn. kdo ho prošel za méně jak 10, tak neabsolvoval. To je nepsané pravidlo, ale pak ještě tyto zaměstnance dále upomínáme.“

„Co se stane, když to nesplní, ten povinný kurz?“

„On to má ve smlouvě. Je to základní povinnost, tzn. neplní pracovní podmínky. Nesplnil kvalifikaci. Musím říci, že se nám to ještě nestalo. Myslím, že se může jednat o toho, kdo má třeba výšky nebo tak. Jakože mu expiruje ten kurz, ale to je opravdu marginální záležitost.“

„Kdo to s ním poté řeší, pokud nesplnil?“

„Nadřízený i my. Pokud my nedokážeme donutit toho člověka, tak ten stakeholder, kterej má na starosti, aby všichni ten e-learning měli, tak ten to poté řeší. Ale v té naší firemní kultuře je to nastavené tak, že když už mě ten HR prudí, tak já to teda udělám, abych měl klid.“

„Jak moc e-learning prokládáte normální výukou?“

„Z 95 procent. Většinou je e-learning nějaká doplňující záležitost nebo předpříprava na nějaké školení. Dejme tomu, že když máme školení na přípravu vedení meetingů, tak si nastuduje e-learning, vyplní si nějaký papír, týden nebo měsíc studuje něco a pak s tím přijde na školení. Ten e-learning je víceméně úplnej základ. Ještě zkusíme webináře. To je teď hodně oblíbené. Využíváme např. Link nebo Webex a taky frčí M-Learning. Fungujeme na principu slovíčka přes mobil, že se učí slovíčka. Máme aplikace, které Vám zašlou každý den nějaká slovíčka. To si mohou stáhnout do mobilu.“

„Je náročnější e-learning na přípravu než normální výuka?“

„Rozhodně je náročnější. Takhle. Normální výuka ... můžete reagovat na to, co ty lidi řeknou v tu chvíli, jakým způsobem je ta skupina pokročilá, kde mají problémy. Ten e-learning je prostě daný. Do jisté míry to jde samozřejmě upravit, ale ne úplně vždycky a lidi, kteří jsou zmlsaní bych tak řekla, jsou přetížení více vjemama najednou, tak si sednou, a udělat e-learning je hroznej problém. Jak máte málo času, tak to prostě neuděláte, abyste se na 100 procent věnoval e-learningu. Výjimka může být u těch certifikací.“

„Takže myslíte, že mohou mít problém s koncentrací?“

„Ano. Řekla bych, že koncentrace je ten hlavní problém.“

„Kde si zaměstnanci mohou ty kurzy udělat a jaké k tomu mají podmínky?“

„Máme 2 e-learningové platformy, do jedné se dostanou i externisti, tzn. můžou si to udělat kdykoli a kdekoli. Do té druhé platformy, kde jsou ty povinné kurzy, tak ty jsou pouze na interní síti. Řekla bych, že 50% zaměstnanců má laptopy, takže v případě, že si je bere domů a dokáže se připojit přes WPN, nebo má doma připojení, případně my máme přes mobil nějaká data, tak si to mohou udělat i doma, a když ne, tak musí v práci, v pracovní době, po pracovní jak jim to vyjde.“

„Takže myslíte, že polovina cca z těch 3000, bavíme se teda o těch povinných kurzech, tak si to může udělat doma.“

„Ano, může, ale musí si odnést tu techniku ... musí mít s sebou ten počítač. V práci si to poté mohou udělat na pracovním počítači. Nemáme žádné učebny. Když zaměstnanec nastoupí, tak dostane e-mail, kde je pár základních informací a taktéž, že musí absolvovat to a to a to. Takže oni vlastně ví, že v rámci zkušební doby to musí absolvovat.“

„Kolik máte interních lektorů na prezenční školení?“

„Interních máme asi 10 nebo 9, ale to jsou lidi, kteří školí přímo sales, tzn. jezdí po shopech, po infolinkách a školí tam. Jinak lektory nemáme, jako na full time. Máme 24 interních trenérů, kteří to dělají nad rámec své práce a nedostávají za to mzdu. Dělají to dobrovolně a ve volném čase se připravují. Řekla bych, že tou hlavní motivací je prostě, že můžou předávat knowledge. Popřípadě z toho mají nějaké benefity, jako že mají školení navíc, mohou se rozvíjet v té dané oblasti atd.“

„Jaký je tedy celý proces tvorby e-learningového kurzu? Kde vznikne ta prvotní poptávka?“

„Tak můžou se stát dvě věci. Ta jednodušší, ale horší technologicky, je, že se ozve Německo, tady máme antifraud e-learning, proškolte ho a nejlépe za měsíc nám pošlete report, že jsou všichni proškolení. Pak začíná takové harakiri, protože němci mají nějakou svojí platformu, ze který mi ani oni nedokážou pořádně reportovat.“

Tzn. já se s nima hádám, aby mi to dali ... a já byla schopná to naimplementovat k nám do nějaký platformy. Když se to podaří, což vždycky stojí nějaký peníze, jelikož já si to většinou musím na zaměstnance, udělejte e-learning do tehdy a tehdy a já Německu posílám report - tady to máte. To je ta lepší varianta. Ta druhá varianta je, že se mi ozve nějaký stakeholder, třeba právníci, kteří řeknou, potřebujeme proškolit lidi, aby uměli komunikovat nebo pracovat s osobními údajema. Nyní je novela, musí se proškolit podle zákona atd. Já jim řeknu dobře, není problém, ale pošlete mi prezentaci nebo něco, jak to má vypadat, jak si to představujete a samozřejmě poté řešíme technologicky, jestli to bude se zvukem, bez zvuku, jestli tam budou flashe, nebo jenom obrázky, jestli to bude hravější, nebo to bude prostě jenom o tom nějakou informaci dostat do těch zaměstnanců. To potom, když se vyřeší, tak dám agentuře zadání, agentura to udělá a já to naimplementuju, samozřejmě to testujeme, jestli to je vyhovující a dál probíhá ten proces stejně. Lidi se proškolí a já to reportuju stakeholderovi na právní oddělení.“

„Vy to tedy administrujete?“

„Jo a pokud se jedná o nějakou tu novinku, tak ten sales to dělá tak, že přijde novinka, oni vytvoří e-learning, pošlou to do Německa, tam ho udělají, to jsou zaměstnanci Deutche Telecomu a pošlou ho zpátky přímo už v té platformě, což znamená, ta jejich platforma, ta německá, ta druhá, kterou používáme hlavně pro ten sales, tu už víceméně nemůžeme moc z ní tahat věci. Tak se i špatně reportuje.

Ještě to úplně zamotám, máme v plánu momentálně, jelikož ta německá platforma je velmi drahá a prý se bude rušit, což už všichni jásáme a tahle e-learningová platforma taktéž není úplně vyhovující pro všechno, tak teď jsme ve fázi sbírání požadavků na e-learningovou platformu a budeme poptávat nějaký řešení tady na trhu v Čechách. Takže nás čeká nějaký větší tendr.“

„Když byste měla popsat jeho hlavní výhody a nevýhody?“

„Dokáže proškolit velký množství lidí na nějaký informace. Řekla bych, že od informace, kterou dostanu já, nebo někdo, kdo tvoří e-learning, po to dostat to k těm lidem, není tak daleko a je to reportovatelný, je to kvantifikovatelný, bych tak řekla, ale nedá se moc kvantifikovat znalost v případě, že tam není test nebo není to dobře udělaný test.

Výhoda je ještě, že lidé na shopech a infolinkách mají 15% přímo alokovaného času ve směně úplně přesně naplánovaného, kdy můžou e-learning dělat, nebo kdy se mohou školit a pokud by to nestihli, nebo by měli nějakou navíc potřebu, svoji vlastní, tak si mohou studovat po pracovní době. Což je fajn. Na školení musíte dojít, nebo se nějak zúčastnit a tak dále. Tu nevýhodu už jsem trošku naznačila, je to ta koncentrace, tzn. opravdu se na to soustředit, udělat si na to čas a je to hodně o sebedisciplíně. Nevýhoda je, i že do jednoho e-learningu věnujeme velké množství peněz, na druhou stranu slouží mnohem déle, takže možná je to spíš výhoda, ale informace, které tam jsou, mohou zastarávat a nemusí to být pro mě, když to nestíhám, úplně zřejmý a rychlý, protože na tom semináři a workshopu hned updatujete informace, protože to školíte, tak to víte atd. Nevýhoda je zpětná vazba, která se dostává až nějakým způsobem později, takže ta přímá interakce s lektorem nebo tutorem je prostě těžší a to samý i zpětná vazba, jako pobral jsem to, nebo nepobral jsem to a zpětná vazba - je mi to k ničemu, není mi to k ničemu. Do jistý míry můžeme e-learningy hodnotit, jak se jim líbil e-learning, ale nikdo to nestíhá, nikdo to nedělá a nikoho to nezajímá, když to takhle řeknu jako natvrdo.“

„Vy jste zmínila testování, že někde to mají, někde to nemají tzn. není součástí každého testu, že na konci mají vyhodnocení a vidí, jestli splnili to BOZP například.“

„BOZP určitě, to jo, ale u některých e-learningů je, třeba proškolíme lidi na ochranu osobních údajů, tak na konci jsou dvě otázky, třeba. Já se hodně snažím dát do toho tu testovací rovinu tu ověřovací atd., ale pokud stakeholder řekne, že ne, tak já zas jakoby nemám dostatečnou páku na to.“

„Takže jsou i kurzy, kde nejsou vůbec žádné otázky?“

„Jo. Je jich málo, ale jo. Ve většině teda nějaký test na konci je. Případně u těch salesových je vždycky jako kurz a test zvlášť a ten test je reportovaný a kurz ne. Pokud tedy rovnou víte otázky, můžete rovnou.“

„To jestli jsem ten test udělal dobře, uvidím kdy?“

„Hned. Tam se dá i jakoby nastavit, jestli chcete, já nevím, kolikrát se to dá opakovat, třeba znovu ten test aktivovat atd. U toho salesu, tam to je, že znovu aktivaci může provést team leader, nebo někdo nadřízený, nebo ten správce.“

U těch našich povinných e-learningů, u těch, které zprostředkováváme ostatním zaměstnancům, tak tam to necháme benevolentní. Čím více si nacvičí, tím lépe.“

„Myslíte si, že je naopak něco, v čem může e-learning předčít toho lektora?“

„Předčít?“

„V čem je e-learning lepší než ten lektor, který bude prezentovat nějaké téma 30ti zaměstnancům?“

„Já bych řekla, že v jedné věci ... a to třeba může být návod ... a to na obsluhu nějaké aplikace. Ten lektor nikdy nevysvětlí dostatečně, jak obsluhovat aplikaci, přestože třeba může ukazovat, to už je potom lepší, ale pokud si stoupne lektor a vysvětluje ... kliknete na pravou, nevím, část obrazovky, tak to Vám určitě v žádném případě nepomůže. Ten zaměstnanec zrovna potřebuje pracovat s tou aplikací, pouští si e-learning, vidí tam tou myší, jak se to dělá, tak si myslím, že to může ušetřit čas a peníze, protože ty lidi nedostanete na jedno místo, jak jsem říkala, za druhý ta vizuální představa je potom mnohem silnější a moc to pomůže. V tom si myslím, že to předčít může a jak jsem zmínila ten m-learning, tak bych řekla, že taky. Lektor s Vámi není 24 hodin denně, 7 dní v týdnu tzn., když Vás takhle ťukne do mobilu nějaký to slovíčko, nebo gramatika a to se odesílá, případně se to poté hodnotí, tak tam si myslím, že to může taky hodně pomoci. Vlastně jste pořád v kontaktu s tou angličtinou. Takže jde o jistou kontinuitu ve vzdělávání“

„Aha takže kontinuita..“

„Ano. To si myslím, že určitě. A myslím si, že e-learning může mít velkou funkci jako ta příprava na školení. Tzn. dostaneme do lidí trochu teorie a pak ji využijeme v praxi, že jdeme rovnou procvičovat. Tam si myslím, že svoji hodnotu má. Pokud je vytvořený a pokud je dobrý.“

„Budete v něm pokračovat, plánujete nějaké změny?“

„Jak jsem naznačila, tak jedna změna bude ta platforma, aby byla user friendly, propojena se Sapem, případně s tou T-Mobile Univerzitou, aby i administrativně pro nás nebylo náročný schraňovat data ze 4 platforem atd. Další z věcí, ale to asi není úplně e-learning. Máme tu listovou knihovnu a chtěla bych více používat e-knihy, jelikož je potom docela poptávka i do té platformy plánujeme zařadit e-knihy. Jsem docela zvědavá na ten skill soft, protože ten

bych řekla, že nějakou přidanou hodnotu má, jelikož třeba soft skills kurzy, e-learningový, jako kvalitativně je tam velký rozdíl. A více bych chtěla e-learningy používat na tu přípravu na školení. To je pro mě docela cíl, ale zatím nejsou peníze a není čas.“

„Proběhly zde již školení vyloženě na soft skills pomocí e-learningu?“

„Myslím si, že jo, ale né za mojí éry. Né, jako spíš ty e-learningy, který tam máme, tak to jsou zastaralý e-learningy, který nenadchnou. Lidi chtějí něco, co je nice, co je hezký, co je barevný, co se hejbe. Nechtějí prostě číst jenom něco ze slidu, protože to dělaj zbylých 8 hodin denně, jo, když to přeženu, samozřejmě. Jakoby využíváme video, to jo, ale jenom e-learning a soft skills, z mého pohledu, je ta efektivita prakticky nulová. Protože pokud sedíte a pasivně přijímáte informace, tak zrovna měkkou dovednost, jako vyjednávání, nebo prezentační dovednosti, prostě nemůžete žádným způsobem nabrat.“

„A využíváte blended learning na soft skills?“

„To jo. A to bych řekla, že přidanou hodnotu má.“

„Jde podle Vás o správný směr? Myslím e-learning.“

„Takhle, přijít s novou inovativní myšlenkou, která se týká jakoby využití IT ve vzdělávání, je strašně těžký. Protože lidi jsou namlsaní a chtějí pořád něco víc a víc. Naší filozofií obecně v T-Mobilu je, princip svobodné firmy, což znamená, taky IKEA je svobodná firma, zaměstnanec musí přijít a, teď to přeženu, prstíčkem škrábat na dveře, že chce školení. Většina těch velkých firem a vůbec, takhle jsou zvyklí, že oni je pošlou na nějaký školení, najdou, dohodí a oni je tam vlastně nutí jít.

My se snažíme změnit přístup těch lidí, na ... já tam na to chci jít, protože pak je úplně jedno, co to bude, ale pokud tam chce jít ten člověk, tak to má efektivitu. Takže to je jedna změna. A pokud to bude takhle, že to lidi budou chtít, tak to má smysl, jako virtualizovat vzdělávání. V opačném případě si myslím, že spíš naopak to nemá takovou přidanou hodnotu jako face to face školení a jelikož je důkaz daný, že když se učí člověk ze zkušenosti, tím že někoho stínuje, nebo že zkusí něco. Naši zaměstnanci, když se vyškolí e-learningem, tak můžou, když jsou opravdu dobrý a team leader jim to dovolí, tak můžou jít prodávat po telefonu. Když jedou na nějakou návštěvu na info linku, tak například náš finanční ředitel už prostě prodával produkty, jo, a ten konzultant mu radil zezadu, jako co má říkat. A myslím si, že z tohoto se naučíte mnohem víc, než pasivně přijímat ty informace.

Asi jako v případě, že bychom byli jenom technologicky zaměřená firma, IT firma, která nemá zákazníky takhle, jakože ji neživí jenom zákazníci, tak si myslím, že by to nebylo vůbec možné.“

„Nějaké aktuální kurzy na soft skills máte?“

„Máme. Máme je od salesu. Tam někteří lektoři třeba natočili nějaký video, tak pouštíme video, který je, řekla bych, že je to e-learningová forma, protože ten lektor mluví a zároveň něco předvádí, ale je to formou videa, takže tam je ta pasivita toho zaměstnance, který se dívá. Tak to teďko máme, ale ve velmi malé míře.“

„Myslíte si, že využíváte naplno potenciál e-learningu?“

„Určitě ne. Protože, myslím, že by se to dalo dělat intenzivněji i v tom smyslu, že by se pracovalo na postoji zaměstnanců vůči e-learningu, ale pro naši firmu to není úplně trend, není to strategie, není to, co by byznys chtěl. E-learning je prostě okrajová záležitost. Ten hlavní stream je coaching, networking on the job školení. Nesedět na nějakým školení, ale chodit mezi lidmi, sdílet informace, aktivně se zajímat, převzít tu aktivní roli. Tak to je klíčem.“

„Jaký je tedy postoj zaměstnanců k e-learningu? Je spíše negativní, nebo pozitivní?“

„Já bych řekla neutrální.“

„Tím, že ho tolik nevyžíváte, tak asi nemůžete vědět.“

„Přesně tak, ale takhle, když se spouští nějaký e-learning, vždycky jsou tam porodní bolesti, hlavně typu technických problémů, takže zaměstnanci mají spíše negativní postoj. Myslím si, že to, co na tom ocení je fakt, že nemusí hned a okamžitě, že na to mají nějakou lhůtu, ale zároveň bych řekla, že díky tomu ten email zapadne někam hluboko a pak se to těžko dohledává a ti zaměstnanci se zlobí, že je prudíme. Řekla bych mírně negativní, ale neřekla bych, že když se řekne slovo e-learning, tak všem tady stávají vlasy na hlavě. To určitě ne.“

„Nemáte problémy s technikou? Jdou na pc všechny animace?“

„Jsou tu problémy, ale spíše ze strany dodavatele. Ta platforma je nějak uzpůsobená, zaměstnanci to vidí nějak, většinou se to podaří nějakým způsobem spustit, ale například, když máme nějaký e-learning z Německa, tak je to docela problém.“

Je to problém, protože němci to mají trochu udělaný jinak, ty Flashe, ale ano, technické problémy jsou, ale třeba 1% lidí, kterým byl e-learning poslán.“

„Vyplatil se e-learning finančně?“

„Jo to se rozhodně vyplatil. Po nějaké době ty náklady na školení šly fakt dolů“.

„Když byste měla popsat e-learning třemi slovy, které by to byly?“

„Pasivní, virtuální, edukativní.“

Příloha 6

Významná pojišťovna (a. s.) - přepis rozhovoru se zástupcem společnosti

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

„Kolik má Vaše Pojišťovna zaměstnanců?“

„Je to přibližně 3 700 zaměstnanců.“

„Kolik jich z tohoto počtu využívá e-learning?“

„Všichni. 3700, protože tam máme mandatorní kurzy.“

„Mě by zajímali Vaše předchozí zkušenosti se vzděláváním zaměstnanců.“

„Moje pozice konzultanta v oblasti IT byla zaměřena vyloženě na vzdělávání a na e-learning již v předcházejících asi 10 letech.“

„Jaká je Vaše kvalifikace, jakou jste studovala oblast? Bylo to vzdělávání?“

„Vůbec ne. Já jsem zaměřená na ekonomiku, ale je to jenom můj přirozený pracovní postup. Nemám žádnou andragogiku nic.“

„To znamená, že jednak máte vztah se vzděláváním zaměstnanců a jednak i k IT?“

„Primárně jsem byla zaměřená na informatiku, jako na personální informační systém a potom jsem se začala specializovat v rámci té personalistiky na vzdělávání, tzn. na e-learning.“

„Co Vás k tomu vedlo?“

„Bylo to nový“

„Mluvíme o době před kolika lety?“

„Co se týká personalistiky a IT, tak to byl nějaký 98 a co se týká e-learningu, tak asi od roku 2004. Od té doby se věnuji e-learningu. Líbí se mi rozhraní mezi personalistikou a IT.“

„Zajímáte se o nové trendy v e-learningu?“

„Aktuálně, že bych tu budovala nějakou novou platformu, jak se vzdělávat tak ne, jelikož vždycky se to odráží na nějakých požadavcích společnosti a ty požadavky jsou tady přesně daný a víme, že na nic nového tady není prostor.“

„Tzn. že například o M-Learningu například neuvažujete?“

„Ne“.

„Co vedlo Pojišťovnu k e-learningu?“

„Asi je to ve více firmách, že během krátké doby se Vám vrátí velká část nákladů za tu prvotní investici toho LMS.“

„Takže celkové hodnocení, zdali se e-learning vyplatil, již proběhlo?“

„Ano. Rozhodně se vyplatil. Splnilo to náš cíl.“

„Když byste měla popsat možnosti e-learningu ve vzdělávání, kde končí ta hranice, kdy je to pro uživatele užitečné?“

„Elektronické vzdělávání nikdy nemůže nahradit prezenční školení. Většinou je to spíš taková podpora. Třeba ty mandatorní kurzy tam to беру. Tady jde o znalost, nejde o dovednost. Ty dovednosti jsou poměrně složitější v rámci toho e-learningu naučit.“

„Zkoušeli jste to někdy? Třeba na soft skills?“

„Nedělali jsme“.

„Používáte blended learning?“

„Nebyly na to tady v současné době nejsou prostory. Jsou tady pouze lehounké náznaky. Spíš řeknu e-learningový kurz na počítačovou gramotnost nebo na nějaký software a potom je třeba školení na prezentační dovednosti, který využívá třeba i powerpoint. Takže blended learning tady moc zakotvený není.“

„Jaké oblasti e-learningem školíte?“

„Primárně to jsou ty povinný kurzy jako bezpečnost práce, požární ochrana, práce ve výškách, školení řidičů, praní špinavých peněz, hmotná odpovědnost. Máme to spíš založený na tuto oblast. Pak to jsou počítačové dovednosti, hlavně oblast Microsoft office. Třetí významná oblast je pro naše pojišťovací agenty, těch je mnohem více nežli zaměstnanců a pře e-learning probíhají všechny cvičný a certifikační kurzy na produkty, bez kterých žádný agent nesmí uzavírat smlouvy.“

„Kdo kontroluje ty zaměstnance?“

„Máme hlavního systémového administrátora, ten sedí u mě v oddělení HR. Pak tu máme další vzdělávací oddělení, tam je menší administrátor, takže když je menší potřebu pro ten svůj úsek, který zpravují, tak tam můžou sami jak vytvářet e-kurzy nebo testy a spravují si vlastně všechno. My sloužíme v oblasti tý metodiky nebo když mají nějaký problém.“

„Vaše role je jaká při vytváření obsahu kurzu.“

„Máme to rozdělené, když je kurz velký a graficky náročný, tak ho zadáváme třetím stranám. V případě, že máme kurz, který je třeba na produkty, nebo na oblast, která nevyžaduje extra grafický znázornění, tak to jde za mnou a tam spolupracuju jednak s tím garantem toho kurzu a odbornými zástupci toho kurzu. Ten požadavek vždycky vznikne v nějaké divizi.“

„Kolik zde máte lektorů.“

„Pro obchodní síť je zde 30 interních lektorů. Co se týká kmenových zaměstnanců, tak my nemáme vyloženě pozici interního lektora, všechno to jsou lidi, kteří mají svoji práci a část svého úvazku věnují pro lektorskou činnost.“

„Jaký je postoj lektorů k e-learningu?“

„Máme tady lidi, kterým se to úplně nelíbí, protože někdo může být dobrý lektor, ale nemusí mít tu počítačovou gramotnost. Tím nám to trošku vázne, není to úplně ideální. Většina lidí ale chápe, že je to ta správná cesta.“

„Jaký je argument lektorů, proč nechtějí e-learning.“

„Ani to není tolik o e-learningu, ale obecně o počítači.“

„Technické problémy se Vám tu vyskytují?“

„Ne. To vůbec. S tím jsme tady problémy neměli. Co se týká IT oblasti, tak společnost je dobře vybavená. Pracujeme zde všichni na Citrixu“.

„Jak dlouho vytváříte jeden kurz“.

„To je velmi těžké říci. Jde to většinou v rámci týdnů.“

„Můžete porovnat časovou náročnost tvorby e-learningu s prezenčním školením?“

„Já jsem nikdy nevytvářela obsah prezenčního školení, ale přijde mi náročnější ten e-learningový kurz. Když člověk sám prochází tím kurzem, tak by měl všemu rozumět, všechno důležitý pochopit. U nás nemáme aktivně puštěný prvky, které se týkají dotazování lektora nebo Tutora, tím pádem my se musíme spoléhat na to, že když ten kurz vytvoříme, tak to lidi pochopí, aniž by se dotazovali další osoby.“

„Máte třeba nějaké kurzy nad rámec, jako dobrovolné?“

„To se teď moc nenosí. Máme tam teď kurz na počítačové dovednosti třeba, ale to je všechno.“

„A procentuelní plnění těchto dobrovolných kurzů je jaké třeba?“

„Jako taky jsou je většinou vidět, že na to mají čas nové nástupy, kdežto stávající zaměstnanci již moc ne, protože ať chcete, nebo nechcete, tak ten e-learning zaměstnanci plní v době svého pracovního času a ty manažeři tomu nemusí být nakloněni a pak se Vám ta vaše práce zaplňuje zaplňuje zaplňuje, že nemáte čas na tyhleto aktivity.“

„Podvádějí Vám zaměstnanci?“

Jako rozhodně. My to tedy nekontrolujeme, to je na zodpovědnosti každého člověka.“

„Proč máte vypnutou zpětnou vazbu?“

„Ani jsme o tom nijak neuvažovali. Díky tomu, kolik těch zaměstnanců tedy je. V těch oblastech není moc prostoru k diskuzi. Když už ta diskuze vzniká, tak je to za tu danou oblast toho útvaru, kde jsou zřízeny speciální emailové adresy, kam lidi ty svoje dotazy směřují. Jako pokud zaměstnanec něčemu nerozumí v kurzu, tak může vznést dotaz v rámci diskuze, kam ten tutor si sáhne a odpoví, ale není to online, takže to není ihned. Spíše druhý den, nebo za dva dny. Nicméně to, jestli jsem kurz splnil vím ihned potom kurzu.“

„A co se týká testů, tak dříve bylo všechno centralizovaný na HR, což mělo svý výhody i nevýhody. My jsme se rozhodli, že to změním, že nechceme být tím mozkiem a i těma rukama, protože ty lidi byli trochu bezbraní, dali to nám, v té době jiným lidem a ty až na to měli ten správný čas, tak to zapracovali a dali jim to vědět. Kdežto teď my jsme těm lidem dali volný ruce, že oni sami si to mohou aktualizovat, nahrávat lidem, takže je na nich, kdy tu akci provedou.“

„Využíváte kooperační prvky e-learningu, např. chatovací místnosti atd.?“

„Ne, to vůbec. V rámci firemní kultury to tady není vůbec rozšířený. Zkoušeli jsme takovéto prvky zavádět na Intranetu a nefunguje nám to. Chtete například rozvázat nějakou diskuzi a těch reakcí od zaměstnanců je strašně maličko.“

„Kolik máte aktivních kurzů?“

„Nevím. Jsou to desítky“

„Kdo je spravuje administrátorsky?“

„V týmu jsme tři.“

„Když byste měla vyjmenovat výhody a nevýhody e-learningu.“

„Výhody jsou určitě časová flexibilita, když člověk chce, tak si to pustí. Co zná, nemusí studovat, může to přeskočit. Nevýhoda je, že tam nemáte toho živýho lektora, takže když má člověk nějaký dotaz, tak musí v nějaký tý diskuzi čekat na odpověď. Takže na to prezenčním školení je to určitě lepší. Na znalosti e-learning dobrý, na dovednosti horší. Těžko si tam procvičíte nějaký modelový situace.“

„Je naopak něco, v čem může e-learning předčit toho lektora?“

„No pro nás je to určitě výhoda v tom, že nedochází k nějakému zdeformování té informace, která je vyřčena, že ten obsah toho kurzu je pořád stejný. Kdežto lektor, když Vám již podesátý dělá nějaký kurz, tak už to může být pro něho nuda, takže ten obsah už není stejný jako na začátku. Takže tam může docházet ke změně toho obsahu, kdežto u e-learningu to určitě není“.

„Používáte e-learning na soft skills?“

„Nevyužíváme. Tohle tu není vůbec zavedené. Když jsme u těch soft skills, jedna z největších zahraničních společností, NetG dělá obrovské kurzy, tam tomu rozumí, že když člověk těma kurzama projde, tak i ty rámci těch soft skills to v člověku něco zanechá. Je to hodně založeno na simulacích, takže ten kurz máte, že všichni začínají tady a vy se v jedné simulaci rozhodnete pro variantu A a ne pro variantu B. Ona není špatně ani jedna ani druhá, ale pak ten kurz se větví, takže ten kurz je něco obrovského. Když to kupujete tak to jsou statisíce. Tam rozumím, že to člověku něco dá, ale takováhle společnost takovýto kurz prostě nekoupí. Stejně ve finále, když koupíte nějaké prezentační dovednosti, tak ty základy jsou všude stejný, ale pak když už by to mělo přinést to správné ovoce, tak by to mělo být přizpůsobeno na tu kulturu té daný organizace. Když vezmete Českou Pojišťovnu, nebo T-Mobile, Vodafone, tak to je úplně něco jiného.“

„Kde si mohou zaměstnanci kurz udělat? Máte učebny?“

„No učebny nemáme, naše společnost není výrobní podnik. Dovolím si říct, že 99% zaměstnanců má firemní počítač nebo notebook, takže si to mohou spustit ze svého pracoviště a většina zaměstnanců má i vzdálený přístup. Takže potom si to mohou pustit z jakéhokoli místa. E-learning nám funguje v rámci interní sítě, není to hostovaný řešení.“

„Dostáváte nějaké požadavky na zlepšení ze strany zaměstnanců?“

„Ne, nedostáváme žádné připomínky“.

„Jak jsou tedy zaměstnanci motivováni k e-learningu?“

„Je to jejich povinnost“.

„Mají to ve smlouvě?“

„Nemají to ve smlouvě, to asi rozhodně ne. Když si vezmete ty mandatorní kurzy, tak za mandatorní kurzy nese odpovědnost nadřízený, takže v kompetenci nadřízeného je, aby zaměstnanci absolvovali ty dané kurzy, aby byli proškoleni.“

„Mají z toho nějaké výhody, je to pro ně například dodatečný zdroj informací?“

„Nemají z toho žádné výhody. Jako byly doby, když jsem se o e-learning začala více zajímat, v té době bylo i mnohem více financí v oblasti vzdělávání, takže to byly období, kdy se vytvářely mohutný e-learningový kurzy za statisíce, od adaptačních plánů, přes kariérní růsty apod. Ale zase Vám to platí do doby, než organizace změní svoji strategii, potažmo svoje hodnoty. Což se v současné době stává celkem často v periodě třeba 3 až 5 let. Na tohleto období se Vám nevyplatí takovéto kurzy dělat. Takže věřím tomu, že většina těch organizací se poté stáhne k tomu, že to používají pouze pro povinný kurzy, protože když byste tam dal něco zajímavého, kde ty informace jsou a ty zaměstnanci po nich prahnou, tak je nemusíte vůbec motivovat.“

„Je to tedy hlavně o penězích?“

„Já si myslím, že rozhodně. Dokážu si představit, že když je v soukromém sektoru nějaká středně velká společnost a Ti majitelé to tolik nemění jo a vědí kam se chtějí ubírat a na základě toho vědí, jak se mají jejich zaměstnanci chovat. Takže mohou vytvořit nějaký kurz na kodex chování a bude jim tam platit X let a pořád to pro ně bude taková malá bible, podle které se budou řídit, ale v těch větších společnostech se ty věci třeba mění.“

„Vy jste poté zodpovědná za ty aktualizace?“

„Jak kterých, na ty BOZP apod. jsou na českém trhu společnosti, které se tím vyložene zabývají, mají osoby odborně způsobilé, takže když je změna legislativy, tak oni to zaktualizují a my poté nahráváme nové verze kurzů.“

„Když byste měla vyslovit svůj obecný názor na e-learning? Zdali je to to správné řešení pro Vaši společnost. Co byste k tomu řekla?“

„Já si myslím, že pro většinu těch oblastí je to rozhodně správná cesta, jak v oblasti těch mandatorních kurzů, tak v oblasti těch certifikačních kurzů. Je to neuvěřitelná úspora času i nákladů, ale určitě jsou tady i věci, kde se můžeme zlepšovat. Vše je ale závislé na požadavcích společnosti a na zdrojích.“

„Myslíte si, že využíváte naplno jeho potenciál?“

„Určitě ne.“

„Kde si tedy myslíte, že jsou ty hlavní mezery?“

„Myslím si, že je to určitě ten blended learning, tam by se to dalo více využívat, ale tam třeba ty počáteční náklady na to, aby to fungovalo tak jsou veliký, protože musíte spolupracovat s tím daným dodavatelem, který Vám dodává ty prezenční kurzy, aby participoval i na vytváření obsahu i v těch elektronických kurzech.“ A zase by to měli být ty kurzy, kterých se bude účastnit větší množství zaměstnanců a bude platné pro delší dobu. Což takových kurzů moc není.“

„Když byste ho měla popsat třemi slovy, která použijete?“

„Rychlý, flexibilní, spolehlivý.“

„Když se vrátím ke tvorbě kurzů, jaká je Vaše role v celém procesu?“

„Máme toho garanta, který zodpovídá za obsah kurzu. Je to osoba nesoucí tu odbornost.“

„Kdo tam poté vkládá ty animace?“

„To jsem já.“

„Já dávám lidem návrhy, jakým způsobem by se to dalo řešit. Začne to tím, že mi lidé vyplní nějakou kartu, která se jmenuje specifikace kurzu, abychom zjistili základní údaje o plánovaném kurzu, jako například co to bude za kurz, jaká bude cílová skupina, jaká jsou očekávání, jaké jsou vstupní materiály. Na základě tohoto všeho se rozhodneme, zda ten kurz bude vytvářen, jestli se nám to vyplatí nebo nevyplatí. Když si řekneme, že se to vyplatí, tak mám připravenou prezentaci o tom, kde si garant přečte, včem je základní rozdíl mezi prezenčním a elektronickým kurzem, jak by měl psát text, jakou osobu používat, co je vhodné a co není vhodné, co by mělo být na začátku, co by mělo být na konci.

On mi vypracuje tyhle ty osnovy, podklad není nic složitýho, většinou používáme powerpoint a po odevzdání já si to projdu, napíšu tam ty návrhy, jelikož já jsem většinou ta osoba nedotčená tou odborností, takže když tam narazím na oblast, které nerozumím, tak si to s tím garantem vysvětlím a upřesním a pak tam doplňujeme určité animační prvky.“

„Jak často hodnotíte e-learning z hlediska plnění?“

„Je to rozdílný, kurz od kurzu. Někdy se je to za měsíc, někdy se řekne, že probíhá čtvrtletní kontrola daného kurzu, vyjede se report a oni si to poté zpracují. V těch mandatorních kurzech, jsou přesně postupy, které máme zakotvené ve vnitropodnikových normách, takže podle toho se ten garant řídí. My vytvoříme podklad s LMS nějaký report a ten potom předkládám tomu garantovi a na tom garantovi poté je, aby si sjednal pořádek.“

„Jak byste popsala postoj zaměstnanců k e-learningu?“

„Je to různorodý. Jsou zaměstnanci, kteří to berou jako přirozenou součást vzdělávání, přirozená součást firmy. Jsou lidi, kteří zažili firmu bez e-learningu a pro ně to zas takové potěšení není, protože pro některé zaměstnance je příjemnější, když na půl dne si vyjedou někde do učebny, mají to spojené s občerstvením atd. E-learning je tvrdý čas v práci pod dohledem. Nemusí to být všem příjemné.“

„Pod dohledem?“

„No dělají to v openspace.“

„Mají zaměstnanci s e-learningem nějaké specifické problémy?“

„To ne. Jak jsem říkala, ty technické problémy tu nemáme a zaměstnanci si na nic nestěžují“.

Příloha 7

Datart International, a. s. – dodatečné otázky

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

1. Měli jste nebo stále máte technické problémy s e-learningem? Jestliže ano, tak jak často?

Jsme bohužel omezeni rychlostí internetového připojení a technickým vybavením na prodejnách, tzn. že občas musíme hledat kompromis mezi kvalitou a velikostí souborů (zejména multimedia), kurzy nemohou být ozvučené (na prodejnách nemají zvukový výstup). Největší problém je asi to internetové připojení.

2. Využíváte naplno jeho potenciál? Prosím o zdůvodnění.

Bohužel naplno určitě ne. Souvisí to s výše uvedeným a také tím, že dosud fungujeme pouze na základě interní tvorby kurzů (nemáme zakoupený žádný externí kurz).

3. Když byste měla říci svůj obecný názor na e-learning? Jak byste ho popsala?

E-learning nabízí možnosti, které prezeční školení neumožňuje, a to zejména předat informaci v relativně krátkém čase velkému počtu lidí, mít k dispozici výsledky studia. Na druhou stranu je e-learning hodně závislý na vnitřní motivaci jednotlivých studentů, lze jen těžko zabránit podvodům typu "někdo to splní za někoho" apod.

4. Zajímáte se o nové trendy v e-learningu, například co aktuálně nabízí?

Určitě se o trendy snažím zajímat. Budoucnost vidím zejména v kurzech dostupných pro mobily, tablety apod., propojení prezeční výuky s e-kurzy a zvýšení interaktivity kurzů (obsah kurzu se přizpůsobuje odpovědím studenta).

5. Využíváte blended learning? Jestliže ano, tak jak často a na co?

Zatím ne, ale aktuálně plánujeme propojit prezeční výuku jazyků s e-learningovým studiem.

6. Kolik máte aktivních kurzů a kolik je z toho povinných?

Aktivních máme okolo 200 kurzů. Množství povinných kurzů se liší podle skupiny zaměstnanců - u pracovníků centrály se jedná o pouhé 2 povinné kurzy, u provozních manažerů prodejen pak okolo povinných 30ti kurzů.

7. Na čem spolupracujete se společností Kontis?

Na dalším rozvoji a zakázkových úpravách celého LMS.

8. Jak dlouho trvá vytvořit jeden kurz? Kolik lidí se na tom podílí? Pomáhá Vám s tím ještě někdo?

Záleží na rozsahu probírané látky, na množství interakcí, na tom, v jaké kvalitě obdržím podklady. Tvorba kurzu může trvat 1 den až 1 měsíc. Většinou obdržím podklady od někoho z kolegů a sama vytvořím kurz. Výslednou podobu pak konzultuji s odpovědnými osobami. Popřípadě obdržím podklady od dodavatelů a ty "překlopím" do podoby e-kurzu. Tzn. podklady tvoří někdo jiný, kurzy zpracovávám sama.

9. Jak jsou zaměstnanci motivováni k plnění kurzů? (kromě toho, že to mají ve smlouvě) Mají z toho další výhody?

U zaměstnanců prodejen, kde je kladen největší důraz na e-studium, se výsledky studia promítají do osobního ohodnocení - při nesplnění stanovených kritérií nedosáhnou na bonusovou část platu, k výsledkům se přihlíží i při případném povýšení.

10. Jaké mohou být důsledky neplnění kurzů?

Viz výše, neplnění kurzů lze také hodnotit jako porušení pracovní kázně.

11. Pro jaké pracovní pozice využíváte e-learning nejčastěji?

Viz výše, zejména prodejní pozice (prodejci, provozní manažeři, pokladní).

12. Jak dlouho trvá pro zaměstnance splnění jednoho kurzu?

To závisí na rozsahu kurzu - nejkratší kurzy lze zvládnout i do 5 minut, nejobsáhlejší i za hodinu a více.

13. Jak byste zhodnotila technologickou úroveň Datartu ve smyslu vybavení pro e-learning? Jsou zde v tomto ohledu nějaká omezení?

Viz má odpověď na otázku č. 1, dalším omezením je přístup do interního LMS pouze z firemní sítě.

14. V čem mají zaměstnanci největší problém s e-learningem?

Sem patří určitě čas na studium, dostupnost a technické vybavení PC (zejména prodejnách a skladech), a hlavně vnitřní motivace a sebekázeň. Noví zaměstnanci možnost online studia vítají, služebně starší (5 let a více) si na tento způsob vzdělávání hůře zvykají.

15. Kolik zaměstnanců dnes využívá e-learning?

Cca 800 pracovníků v Čechách a okolo 250 na Slovensku.

16. Kolik má Datart lektorů?

Aktuálně 4 (3 v CZ a 1 v SK)

17. Je něco v čem může e-learning předčit lektora?

Není nutné nikam cestovat, nižší náklady (ať už na lektora nebo chybějícího pracovníka), studovat lze podle svého volného času, k obsahu kurzu se student může dodatečně vrátit, pomocí testů lze zjistit, nakolik studenti pochopili probíranou látku, na výsledcích testů lze postavit další práci se zaměstnancem (zjistit, kde opakovaně dělá chyby a to s ním osobně probrat).

18. Mohla byste popsat e-learning třemi slovy?

Moderní, úsporný (finančně a časově), měřitelný

Příloha 8

T-Mobile, a. s. – dodatečné otázky

(Výpovědi respondentů jsou ponechány v autentické podobě.)

1. Vzděláváte se vy sama hlouběji v e-learningu? Tzn. sledujete nové trendy a možnosti?

Ne, bohužel ne, jelikož není čas ani prostor. Zabýváme se spíše možnostmi webinářů a školení online s přístupem „odkudkoli“.

2. Kdo a jak kontroluje plnění kurzů zaměstnanci?

Kontrolujeme ho na HR (cca 0,1-0,2 úvazku). Prostřednictvím reportů z iTutor kontrolujeme plnění, případně připomínáme automatickými emaily a upomínáme i přímo zaměstnance, kteří dlouhodobě neplní své povinnosti. V současné době řešíme rozsáhlé technické problémy, spojené s aplikací iTutor, zároveň jsme od ledna 2014 insourcovali společnost T-Systems, takže školení probíhá v celkem masivním množství (je nutno povinnými elearningy proškolit 700 „nových“ lidí).

3. Jak často se průměrný zaměstnanec vzdělává pomocí e-learningu?

Jedenkrát měsíčně cca.

4. Kolik lidí tvoří obsah a přibližně jak dlouho trvá vytvořit jeden kurz?

Na HR klasicky zadáváme výrobu elearningu externí firmě, tj. nedokážu posoudit, jak dlouho jim to trvá vytvořit v reálném čase. To samé činí tréninkové centrum v Salesu. Tvorba podkladů velmi záleží na obsahu školení a formě (flash, obyčejná prezentace, jen v jiném formátu, test...)

5. Jak spolupracujete s lektory?

Pokud myslíte osoby, které ví o obsahu kurzu nejvíce, samozřejmě s těmi garanty připravujeme obsah e-learningu, případně i formu (kde bude doplňování, kde test, kde strohá prezentace, kde obrázky atd.).

6. Jak pozitivně motivujete zaměstnance k e-learningu? Mají z toho nějaké další výhody?

Většinu elearningů, které musí zaměstnanci absolvovat je povinných :-D. Zbytek – tj. dobrovolné elearningy jsou v rámci T-Mobile Univerzity, tj. zaměstnanci dostávají kredity a mohou získat titul „T-Mobile Doktor“ :-)

7. Vkládáte do e-learningu kooperaci? Například chatovací místnosti, diskuze atd?

Bohužel z hlediska security to příliš není možné, spíše se vydáváme směrem webináře, kde diskuze jsou. Elearningy jsou čistě „pasivní“ – tj. zaměstnanec studuje kdy chce, nebo může (např. dle naplánování do směn).

8. Může se zaměstnanec, v případě, že nerozumí obsahu, ihned na někoho obrátit?

Ano, u každého elearningu je zodpovědná osoba nebo tým (podle telefonního seznamu, který interně máme, si může zaměstnanec najít člověka, který to má na starosti)

9. Jak často hodnotíte e-learning z hlediska procentuelního plnění? Jaké jsou výsledky?

Tak často, jak to vyžadují audity a „vlastníci“ elearningů. Většinou 1x měsíčně, u cca 5-7 elearningů. Procentuálně se pohybujeme okolo 60-75%.

10. Vyplatil se e-learning? Proběhla na toto téma nějaká celková hodnocení?

Za poslední 3 roky průzkum neproběhl. Elearning je vnímán spíše jako podpůrný rozvojový nástroj, nikoli stream, kterým bychom chtěli jít.

11. Jaké pracovní pozice nejčastěji využívají e-learning?

Všechny, nejvíce však zaměstnanci v regionech (mimo Prahu), např. zaměstnanci prodejen a infolinek. Prostřednictvím elearningu jsou školeni na nové produkty a služby.

12. Jak lze v e-learningu kompenzovat nedostatek osobního styku s lektorem?

Zorganizovat setkání před nebo po elearningu, sdílení zkušeností atd.